

The copyright © of this thesis belongs to its rightful author and/or other copyright owner. Copies can be accessed and downloaded for non-commercial or learning purposes without any charge and permission. The thesis cannot be reproduced or quoted as a whole without the permission from its rightful owner. No alteration or changes in format is allowed without permission from its rightful owner.



**PENGARUH BUDAYA SEKOLAH DAN
PENAMBAHBAIKAN SEKOLAH TERHADAP KUALITI
SEKOLAH MENENGAH DI NEGERI KEDAH**

FUZAINAH BINTI TAAHYADIN



**DOCTOR OF PHILOSOPHY
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
2020**



Awang Had Salleh
Graduate School
of Arts And Sciences

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

FUZAINAH BINTI TAAHYADIN

calon untuk Ijazah
(candidate for the degree of)

PhD

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**"PENGARUH BUDAYA SEKOLAH DAN PENAMBAHBAIKAN SEKOLAH TERHADAP KUALITI
SEKOLAH MENENGAH DI NEGERI KEDAH"**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada : **12 Jun 2019.**

That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:
June 12, 2019.

Pengerusi Viva:
(Chairman for VIVA)

Prof. Dr. Rosna Awang Hashim

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar:
(External Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Azam Othman

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam:
(Internal Examiner)

Assoc. Prof. Dr. Tengku Faekah Tengku Ariffin

Tandatangan
(Signature)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia:
(Name of Supervisor/Supervisors)

Assoc. Prof. Dr. Yaakob Daud

Tandatangan
(Signature)

Tarikh:
(Date) **June 12, 2019**

Kebenaran Mengguna

Tesis ini dikemukakan bagi memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan Doktor Falsafah di Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan mempamerkan tesis ini sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian daripada tesis ini bagi tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran Dekan Awang Had Salleh Graduates School of Arts and Sciences. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penulis. Penyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika terdapat sebarang rujukan ke atas tesis ini. Kebenaran untuk menyalin dan menggunakan tesis ini sama ada secara keseluruhan ataupun sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

Dekan Awang Had Salleh Graduates School of Arts and Sciences

UUM College of Arts and Sciences

Universiti Utara Malaysia

06010 Sintok Kedah



Abstrak

Budaya sekolah merupakan faktor penting dalam melaksanakan kualiti sekolah tetapi sering diabaikan ketika pelaksanaan penambahbaikan sekolah. Negeri Kedah merupakan antara yang tercorot dalam pencapaian keputusan SPM semenjak sembilan tahun kebelakangan ini. Kekurangan kajian lepas terhadap perkaitan antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah menyebabkan kajian ini dilaksanakan. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Secara lebih mendalam, penyelidik telah meneroka pengaruh budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah dan pengaruh penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah serta cabaran dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah. Kaedah campuran digunakan dalam kajian ini. 400 orang guru dari lapan buah sekolah dipilih secara kluster mengikut daerah dan rawak mudah sebagai responden bagi kaedah kuantitatif. Bagi kaedah kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui temubual lima orang wakil pengurusan sekolah, pemerhatian serta analisa dokumen. Proses triangulasi pelbagai data telah dilakukan untuk meningkatkan kesahan dapatan dan interpretasi dapatan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tahap amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah berada pada tahap yang sederhana. Didapati kekuatan hubungan antara budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah adalah sederhana manakala kekuatan hubungan antara penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah adalah lemah. Kajian ini juga menunjukkan hanya dua daripada tiga dimensi budaya sekolah mempengaruhi penambahbaikan sekolah dan dua daripada enam dimensi penambahbaikan sekolah mempengaruhi kualiti sekolah. Di samping itu, cabaran penambahbaikan sekolah yang dikaji merupakan sikap guru, perubahan dasar sistem pendidikan, kekurangan fasiliti, masalah delegasi dengan PPD dan perpaduan. Berdasarkan dapatan kajian, dicadangkan pembangunan profesionalisme guru perlu ditingkatkan dan guru-guru perlu dilibatkan dalam keputusan perancangan sekolah. Tahap kecekapan kepimpinan sekolah juga perlu dipertingkatkan serta jalinan kerjasama secara dalaman dan luaran perlu diwujudkan. Selain itu, penggunaan teknologi terkini perlu diaplikasikan sejajar dengan peredaran semasa.

Kata kunci: Budaya Sekolah, Penambahbaikan Sekolah, Kualiti Sekolah

Abstract

School culture is a very important component in improving school quality, but often overlooked in implementing improvement plan. Kedah has been one of the lowest performing states in SPM over the past nine years. This study was conducted due to the lack of previous studies on the relationship between school culture, school improvement, and school quality. The purpose of this study is to identify school culture practices, school improvement, and school quality. In depth, researchers have explored the influence of school culture on school improvement, the impact of school improvement on school quality, and the challenges in implementing it. This study utilized mixed methods. For quantitative method, 400 teachers from eight schools from respective districts were randomly selected as respondents. For qualitative method, data collection was conducted through observation, document analysis, and interview with five school management representatives. The triangulation process of various data was done to improve the validity and interpretation of the findings. The findings showed that the level of school culture, school improvement and school quality is at a moderate level. There is a moderate connection between school culture and school improvement, while the relationship between school improvement and school quality is weak. The study also revealed that only two of the three dimensions of school culture influence school improvement, and two of the six dimensions of school improvement influence school quality. The challenges in school improvement are teachers' attitudes, education system changes, lack of facilities, delegation issues with PPD, and unity. The findings of this work proposed improvement in teachers' professionalisme development and that they should be involved in school planning decisions. Next, school leadership competency level needs to be improved and teamwork must be established internally and externally. It is also necessary to apply the use of technology in line with recent trends.

Keywords: School Culture, School Improvement, School Quality

Penghargaan

Syukur ke hadrat Ilahi kerana dengan izin dan limpah kurnia serta inayahNya, akhirnya tesis ini dapat disiapkan. Sekalung ucapan terima kasih saya dedikasikan kepada Prof. Madya Dr. Yaakub bin Daud selaku penyelia dengan penuh sabar telah banyak membimbing serta menyumbangkan idea bagi kajian saya. Tidak ketinggalan terima kasih juga buat semua staf UUM bagi *College of Arts and Sciences* dan *Awang Had Salleh Graduate School of Arts and Sciences* yang telah banyak membantu dalam pelbagai cara bagi melengkapkan tesis pengajian saya ini.

Penghargaan dan ucapan terima kasih ini juga saya ajukan kepada pihak Universiti Utara Malaysia yang telah memberi ruang serta peluang kepada saya untuk menyambungkan pengajian saya di sini. Terima kasih juga saya titipkan buat Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Kedah, Pejabat-pejabat Pendidikan Daerah, pengetua-pengetua, penolong kanan-penolong kanan serta guru-guru yang telah memberikan kerjasama yang baik di dalam melengkapkan kajian saya ini.

Ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga saya khususkan buat suami tercinta, ibu dan anak-anak tersayang yang telah banyak berkorban dan tanpa rasa jemu sentiasa memberikan kata-kata dorongan, semangat serta galakkan sepanjang pengajian saya ini.

Akhir sekali, tidak ketinggalan juga saya ucapkan terima kasih buat semua rakan sekerja dan rakan seperjuangan terutamanya Aizul Fared yang telah banyak membantu dalam pelbagai cara serta tidak putus-putus memberi dorongan motivasi dan sokongan moral semasa saya berdepan dengan pelbagai cabaran.

Isi Kandungan

Kebenaran Mengguna	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Isi Kandungan	v
Senarai Jadual.....	ix
Senarai Rajah	xii
Senarai Appendix	xiii
BAB 1 : PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	5
1.3 Objektif Kajian.....	11
1.4 Soalan Kajian	12
1.5 Hipotesis Kajian.....	12
1.6 Kerangka Konseptual Kajian	14
1.7 Kepentingan Kajian.....	17
1.8 Batasan Kajian	18
1.8.1 Delimitasi Kajian	18
1.8.2 Limitasi Kajian.....	19
1.9 Definisi Operasional.....	19
1.9.1 Budaya Sekolah	19
1.9.2 Penambahbaikan Sekolah	19
1.9.3 Kualiti Sekolah.....	20
1.10 Rumusan.....	20
BAB 2 : SOROTAN KAJIAN	21
2.1 Pengenalan	21
2.2 Budaya Sekolah.....	21
2.2.1 Definisi Budaya Sekolah.....	22
2.2.2 Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Edward T. Hall (1989).....	23
2.2.3 Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Edgar Schein (2004).....	25
2.2.4 Tipologi Budaya Harison (1992)	26
2.2.5 Dimensi Budaya Berdasarkan Hofstede	28

2.2.6 Budaya Positif dan Toksik di Sekolah	31
2.2.7 Perubahan Budaya Sekolah.....	31
2.3 Penambahbaikan Sekolah.....	33
2.3.1 Definisi Penambahbaikan Sekolah	34
2.3.2 Prinsip-prinsip Penambahbaikan Sekolah.....	35
2.3.3 Inisiatif Penambahbaikan Sekolah	41
2.3.3.1 Program Pembangunan Prestasi Sekolah	41
2.3.3.2 Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25)	43
2.3.3.3 Sekolah Amanah	44
2.3.4 Alat Penambahbaikan Sekolah	46
2.3.4.1 Kaizen	46
2.3.4.2 Penambahbaikan Kualiti Berdasarkan Crosby	47
2.4 Kualiti Sekolah.....	48
2.4.1 Definisi Kualiti Sekolah.....	50
2.4.2 Kualiti Berdasarkan Trilogi Juran.....	51
2.4.3 14 Prinsip Deming	53
2.4.4 Model Kitaran PDSA Deming	58
2.4.5 Pengurusan Kualiti Menyeluruh	61
2.4.6 ISO 9000	62
2.5 Teori Pilihan (Choice Theory)	66
2.6 Teori Perubahan oleh Fullan	69
2.7 Budaya Sekolah dan Penambahbaikan Sekolah.....	72
2.8 Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah.....	77
2.9 Rumusan.....	81
BAB 3 : METODOLOGI KAJIAN	82
3.1 Pengenalan	82
3.2 Rekabentuk Kajian	82
3.3 Populasi dan Sampel Kajian	83
3.4 Instrumen Kajian.....	88
3.4.1 Bahagian A : Demografi	89
3.4.2 Bahagian B : Budaya Sekolah.....	89
3.4.3 Bahagian C : Penambahbaikan Sekolah	90
3.4.4 Bahagian D : Kualiti Sekolah	91

3.5 Kesahan dan Kebolehpercayaan Alat Ukur	92
3.6 Rumusan.....	102
BAB 4 : DAPATAN KAJIAN	103
4.1 Pengenalan	103
4.2 Latar Belakang Responden	103
4.2.1 Jantina	103
4.2.2 Umur	104
4.2.3 Kelulusan Akademik Tertinggi.....	104
4.2.4 Pengalaman Mengajar.....	105
4.2.5 Tempoh Mengajar Di Sekolah Semasa.....	106
4.3 Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian	106
4.3.1 Budaya Sekolah	107
4.3.2 Penambahbaikan Sekolah	110
4.3.3 Kualiti Sekolah.....	115
4.3.4 Hipotesis Kajian.....	122
4.3.4.1 Hipotesis Pertama.....	122
4.3.4.2 Hipotesis Kedua	123
4.3.4.3 Hipotesis Ketiga	124
4.3.4.4 Hipotesis Keempat	128
4.3.5 Cabaran Penambahbaikan Sekolah	133
4.4 Rumusan.....	148
BAB 5 : PERBINCANGAN DAN RUMUSAN	150
5.1 Pengenalan	150
5.2 Perbincangan	150
5.2.1 Tahap Amalan Budaya Sekolah.....	150
5.2.2 Tahap Penambahbaikan Sekolah	155
5.2.3 Tahap Kualiti Sekolah.....	160
5.2.4 Cabaran Penambahbaikan Sekolah	164
5.2.5 Hubungan Di Antara Budaya Sekolah, Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah	170
5.2.5.1 Hubungan Di Antara Budaya Sekolah dan Penambahbaikan Sekolah	170

5.2.5.2 Hubungan Di Antara Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah	171
5.2.5.3 Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Penambahbaikan Sekolah.	173
5.2.5.4 Pengaruh Penambahbaikan Sekolah Terhadap Kualiti Sekolah..	176
5.2.5.5 Isu Cabaran Penambahbaikan Sekolah.....	180
5.3 Cadangan Bagi Kajian Akan Datang	181
5.4 Limitasi Kajian.....	181
5.4 Rumusan.....	183
RUJUKAN	184



Senarai Jadual

Jadual 1.1 : Analisis Data SKPM Sekolah Menengah Dalam Negeri Kedah Bagi Tahun 2012 hingga 2015.....	7
Jadual 1.2 : Data Kedudukan Negeri Kedah Dalam Malaysia Berdasarkan Keputusan SPM Mengikut Gred Purata.....	9
Jadual 3.1 : Data Sekolah Menengah Dalam Negeri Kedah.....	84
Jadual 3.2 : Data Bilangan Sekolah Menengah Mengikut Jenis Sekolah Dalam Negeri Kedah.....	85
Jadual 3.3 : Data Jumlah Sekolah SMK Dalam Negeri Kedah Berdasarkan Kapasiti Guru.....	86
Jadual 3.4 : Data Jumlah Sekolah SMK Dalam Negeri Kedah Berdasarkan Kapasiti Guru Lebih Daripada 100 Mengikut Daerah.....	87
Jadual 3.5 : Nilai I-CVI dan S-CVI Oleh Panel Pakar Bagi Instrumen Budaya Sekolah.....	96
Jadual 3.6 : Nilai I-CVI dan S-CVI Oleh Panel Pakar Bagi Instrumen Penambahbaikan Sekolah.....	97
Jadual 3.7 : Nilai I-CVI dan S-CVI Oleh Panel Pakar Bagi Instrumen Kualiti Sekolah.....	99
Jadual 3.8 : Taburan ke Atas Nilai Pekali Alfa Cronbach.....	101
Jadual 4.1 : Data Frekuensi dan Peratus Jantina Guru.....	104
Jadual 4.2 : Data Frekuensi dan Peratus Umur Guru.....	104
Jadual 4.3 : Data Frekuensi dan Peratus Kelulusan Akademik Tertinggi.....	105
Jadual 4.4 : Data Frekuensi dan Peratus Pengalaman Mengajar	106
Jadual 4.5 : Data Frekuensi dan Peratus Tempoh Mengajar.....	106
Jadual 4.6 : Min, Sisihan Piawai, Peratus, Maksimum dan Minimum Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah	107
Jadual 4.7 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Daerah Dalam Negeri Kedah.....	108
Jadual 4.8 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Dimensi Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah	109

Jadual 4.9 : Min Dimensi Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Daerah Dalam Negeri Kedah.....	110
Jadual 4.10 : Min, Sisihan Piawai, Peratus, Maksimum dan Minimum Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah.....	111
Jadual 4.11 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Daerah Dalam Negeri Kedah.....	112
Jadual 4.12 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Dimensi Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah.....	113
Jadual 4.13 : Min Dimensi Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Daerah Dalam Negeri Kedah	115
Jadual 4.14 : Min, Sisihan Piawai, Peratus, Maksimum dan Minimum Kualiti Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah	116
Jadual 4.15 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Daerah Dalam Negeri Kedah.....	117
Jadual 4.16 : Min, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Dimensi Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah.....	118
Jadual 4.17 : Min Dimensi Kualiti Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa Mengikut Daerah Dalam Negeri Kedah.....	119
Jadual 4.18 : Hubungan Di Antara Budaya Sekolah, Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah.....	123
Jadual 4.19 : Hubungan Di Antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Penambahbaikan Sekolah.....	125
Jadual 4.20 : Ujian F Di Antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Penambahbaikan Sekolah.....	126
Jadual 4.21 : Koefisien Hubungan Di Antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Penambahbaikan Sekolah.....	128
Jadual 4.22 : Hubungan Di Antara Dimensi Penambahbaikan Sekolah dengan Kualiti Sekolah.....	130

Jadual 4.23 : Ujian F Di Antara Dimensi Penambahbaikan Sekolah dengan Dimensi Kualiti Sekolah.....	131
Jadual 4.24 : Koefisien Hubungan Di Antara Dimensi Penambahbaikan Sekolah dengan Kualiti Sekolah	133
Jadual 4.25 : Maklumat Responden Temubual	134



Senarai Rajah

Rajah 1.1 : Model Kerangka Teori Yang Menggabungkan Teori Pilihan Glasser dan Teori Perubahan Fullan dengan Model IPO	15
Rajah 1.2 : Model Kerangka Konseptual Kajian I - Pengaruh Dimensi Budaya Sekolah Terhadap Penambahbaikan Sekolah.....	16
Rajah 1.3 : Model Kerangka Konseptual Kajian II - Pengaruh Dimensi Penambahbaikan Sekolah Terhadap Kualiti Sekolah.....	17
Rajah 2.1 : Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Edward T. Hall (1989)	24
Rajah 2.2 : Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Schein (2004)	26
Rajah 2.3 : Proses-proses Universal Trilogi Juran (1999)	52
Rajah 2.4 : Kitaran PDSA oleh Deming (1994).....	59
Rajah 2.5 : Model Penambahbaikan Kitaran PDSA oleh Deming (2009).....	60
Rajah 2.6 : Model Teori Perubahan Fullan (2002)	71
Rajah 4.1 : Min dan Sisihan Piawai Dimensi Kualiti Sekolah bagi Sekolah-Sekolah Menengah Harian Biasa Dalam Negeri Kedah	121
Rajah 4.2 : Hubungan Di Antara Budaya Sekolah, Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah	124

Senarai Appendix

Appendix A Instrumen Kajian.....	203
Appendix B Soalan Temubual.....	213
Appendix C Kebenaran Menggunakan Instrumen Budaya Sekolah.....	214
Appendix D Kebenaran Menggunakan Instrumen Kualiti Sekolah.....	215
Appendix E Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian di Sekolah, Institut Pendidikan Guru, Jabatan Pendidikan dan Bahagian Di Bawah Kementerian Pendidikan Malaysia.....	216
Appendix F Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian / Soal Selidik Di Jabatan Pendidikan Negeri/ Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah-sekolah Di Negeri Kedah	217



BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Budaya sekolah merupakan satu komponen yang sangat penting. Budaya sekolah akan memberikan kesan terhadap fasa-fasa proses penambahbaikan sekolah melalui kuasa kepimpinan sekolah. Penambahbaikan yang dilakukan pasti akan melibatkan perubahan di dalam budaya sekolah. Sama ada proses penambahbaikan sekolah yang dilakukan berjaya atau pun tidak, ianya bergantung kepada tahap penerimaan guru-guru yang mempunyai perkaitan dengan elemen penambahbaikan yang dilakukan (Rutledge, 2009). Walau bagaimanapun, apabila objektif utama telah ditetapkan untuk dilakukan perubahan di dalam budaya sekolah, maka semua warga sekolah perlu melibatkan diri di dalam proses perubahan. Hinde (2004) menyatakan bahawa jika budaya diubah, maka semua akan berubah.

Namun begitu, di Malaysia perubahan yang ingin dilakukan di sekolah perlu sejajar dengan hasrat Kementerian Pendidikan Malaysia. Melakukan perubahan di dalam budaya sekolah merupakan suatu matlamat yang sangat sukar untuk dicapai kerana sebahagian besar daripada budaya mungkin tidak diiktiraf oleh ahlinya. Walau bagaimana pun, apabila budaya telah menjadi sehati, warga sekolah akan mula melakukan perkongsian sama ada dari aspek tafsiran, nilai dan corak budaya baru. Matlamat utama pendidikan di Malaysia dikongsi kepada seluruh warga pendidikan melalui Falsafah Pendidikan di Malaysia. Ianya menyarankan agar semua warga pendidik melakukan usaha ke arah melahirkan rakyat Malaysia yang berilmu pengetahuan, berketerampilan, berakhlak mulia, bertanggungjawab di samping

berkeupayaan mencapai kesejahteraan diri, serta memberi sumbangan terhadap keharmonian keluarga, masyarakat dan negara.

Hasrat ini telah menyebabkan landskap sistem pendidikan di Malaysia seringkali mengalami perubahan ke arah penambahbaikan untuk disesuaikan dengan peredaran masa serta perkembangan sains dan teknologi. Antaranya penambahbaikan yang telah dilaksanakan di dalam sistem pendidikan di Malaysia adalah Kurikulum Baru Sekolah Rendah (KBSR) pada tahun 1983 dan Kurikulum Bersepadu Sekolah Menengah (KBSM) pada tahun 1989. KBSR dilaksanakan rentetan daripada Laporan Jawatankuasa Kabinet yang telah mengkaji pelaksanaan Dasar Pelajaran Kebangsaan pada tahun 1979 di mana ianya telah menekankan penguasaan terhadap kemahiran asas 3M iaitu membaca, menulis dan mengira. Manakala KBSM pula dilaksanakan untuk memperkembangkan potensi individu daripada aspek Jasmani, Emosi, Rohani, Intelek dan Sosial (JERIS) secara menyeluruh dan bersepadu. Di samping itu, ianya juga merupakan usaha untuk melahirkan pelajar yang berilmu, berakhlak mulia serta berupaya memberi sumbangan kepada kemajuan, kesejahteraan serta pembangunan negara.

Pada tahun 2011, Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) telah memperkenalkan bagi menggantikan KBSR. Ianya merupakan Kurikulum Kebangsaan yang digunakan oleh semua sekolah rendah dalam Sistem Pendidikan Kebangsaan seperti yang diperuntukkan mengikut Seksyen 18 di bawah Akta Pendidikan 1996 [Akta 550]. Tidak lama selepas itu, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 menyarankan agar KSSR disemak semula dengan memberi penekanan kepada penguasaan kemahiran abad ke-21 seperti pemikiran kritis, kreatif dan

inovatif, penyelesaian masalah, dan kepimpinan untuk membolehkan pelajar bersaing di peringkat global.

Selepas itu, pada tahun 2017, Kurikulum Standard Sekolah Menengah (KSSM) telah diperkenalkan bagi menggantikan KBSM yang diyakini mampu melahirkan pelajar yang dinamik untuk bersaing di peringkat global. KSSM dilaksanakan secara berperingkat bermula dengan pelajar Tingkatan 1 pada tahun 2017 iaitu selepas kohort pertama Kurikulum Standard Sekolah Rendah (KSSR) tamat pada tahun 2016. Ianya kemudian dilanjutkan kepada pelajar Tingkatan 2 pada tahun 2018, pelajar Tingkatan 3 pada tahun 2019 dan seterusnya kepada pelajar Tingkatan 4 pada tahun 2020 dan akhirnya pada pelajar Tingkatan 5 pada tahun 2021.

Dari aspek penilaian pula, penambahbaikan terhadap sistem peperiksaan juga telah dilaksanakan pada tahun 2014, di mana Peperiksaan Menengah Rendah (PMR) telah dimansuhkan dan kemudiannya digantikan dengan Penilaian Tingkatan 3 (PT3). Penambahbaikan ini telah diperkenalkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) dengan hasrat untuk melahirkan pelajar berkualiti dengan mempunyai kemahiran berfikir yang lebih kritis, kreatif dan mendorong pelajar untuk berfikir di luar kotak. Ianya berbeza dengan sistem pendidikan sebelum ini yang terlalu bertumpu serta mementingkan peperiksaan semata-mata dan akhirnya mengekang percambahan berfikir pelajar-pelajar. Pada tahun 2019, penambahbaikan format instrumen pentaksiran PT3 dilakukan lagi terhadap dua puluh mata pelajaran yang terlibat. Ini menunjukkan bahawa dari masa ke semasa pendidikan di Malaysia sering ditambah baik demi meningkatkan taraf kualiti pendidikan pelajar-pelajar.

Sehubungan dengan itu, bagi menyediakan pendidikan yang berkualiti, penambahbaikan sekolah dari aspek ciri-ciri "pengetua yang berkesan", "guru yang berkesan" dan "sekolah yang berkesan" juga perlu dilakukan. Wright (2004) mengatakan bahawa untuk mencapai matlamat pendidikan dengan lebih berkesan, sesebuah sekolah perlu melakukan suatu usaha yang sistematik dan pihak pengurusan sekolah perlu mendapat keizinan dari semua ahli yang terlibat sebelum melaksanakan penambahbaikan sekolah. Ini adalah kerana penambahbaikan yang dilakukan di sesebuah sekolah juga memerlukan kesepakatan penerimaan daripada ahli-ahli dari sekolah tersebut. Tanpa penerimaan yang baik, maka amalan penambahbaikan yang dirancang untuk dilaksanakan tidak akan berjaya (S. Sutherland, 2004).

Bagi mencapai penambahbaikan sekolah yang berkesan, perubahan pendidikan yang dirancang perlu berupaya meningkatkan hasil pembelajaran pelajar serta tahap kemampuan sekolah di dalam menguruskan perubahan. Hal ini boleh dikenal pasti melalui elemen kualiti sekolah. Kualiti sekolah bukan sekadar memberi kesan terhadap pembelajaran pelajar melalui latihan tenaga pengajar, bakat pelajar, situasi di dalam bilik darjah, budaya sekolah serta persekitaran sekolah, malah ianya juga turut mempengaruhi pembelajaran pelajar sama ada secara langsung dan tidak langsung (Mayer, Mullens, & Moore, 2000). Kualiti sekolah merupakan elemen terpenting di sesebuah sekolah kerana ianya merupakan antara penentu keberkesanan sesebuah sekolah selepas penerapan penambahbaikan dijalankan.

Keberkesanan sekolah juga dengan jelas boleh dilihat melalui prestasi akademik pelajar (Lezotte & McKee, 2010; Rutter & Maughan, 2002). Perbezaan prestasi

akademik pelajar menyebabkan keberkesanan sekolah didapati berbeza-beza di antara sekolah (Gorard, 2010). Antara punca utama lain mengapa aspek keberkesanan sekolah-sekolah didapati berbeza-beza adalah kerana sesetengah pihak pengurusan kepimpinan sekolah telah menggunakan langkah-langkah kualiti sekolah yang lemah, atau mereka sama sekali tidak memasukkan elemen-elemen utama kualiti di dalam pengurusan sekolah mereka (Mayer et al., 2000).

Memandangkan budaya sekolah, implimentasi penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah merupakan suatu yang unik untuk dikaji, maka kajian ini dilakukan untuk mengenal pasti amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah harian biasa dalam negeri Kedah. Hal ini perlu diselidiki demi meningkatkan kualiti pendidikan pelajar-pelajar khususnya di negeri Kedah.

1.2 Pernyataan Masalah

Sekolah berfungsi sebagai pusat penyebaran ilmu dan matlamat utamanya adalah untuk mengoptimumkan potensi pelajar (Tillar, 2004). Bagi mengoptimumkan fungsi sekolah, Kementerian Pendidikan Malaysia telah melancarkan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2013-2025 (PPPM). PPPM menggariskan lima aspirasi sistem pendidikan Malaysia iaitu akses, kualiti, ekuiti, perpaduan dan kecekapan. Bagi elemen kualiti di dalam PPPM, wawasan yang ingin dicapai dalam tempoh 15 tahun adalah negara akan berada di dalam kelompok sepertiga teratas dalam pentaksiran antarabangsa seperti TIMSS dan PISA. Manakala bagi elemen ekuiti, disasarkan 50% pengurangan dalam jurang pencapaian (bandar-luar bandar, sosioekonomi, gender) menjelang tahun 2020.

Jones (2012) menyatakan antara punca utama kemerosotan prestasi sekolah adalah disebabkan oleh budaya sekolah. Ini adalah kerana budaya sekolah mempengaruhi pencapaian pelajar (Tillar, 2004; Mees, 2008; Demirtas, 2010; Lorraine, 2011; Troutman, 2012; Watkins, 2013; Quin, 2014). Sekolah yang mempunyai pencapaian pelajar yang baik merupakan sekolah yang mempunyai budaya sekolah yang baik (Barnes, Brynard dan de Wet, 2012).

Kisumo, Osman dan Ongeti (2013) menyatakan bahawa kaedah penyelesaian utama yang boleh dilakukan untuk meningkatkan budaya sekolah adalah melalui penambahbaikan sekolah. Ini adalah kerana, budaya sekolah boleh berubah tetapi memerlukan visi dan bantuan daripada pihak lain bagi memimpin usaha yang perlu diberi tumpuan untuk melakukan perkara yang betul (Peterson, 1993). Program penambahbaikan yang dilakukan di sekolah pula akan memberi impak terhadap kualiti sekolah (Thornton dan Arbogast, 2014).

Di dalam melaksanakan proses penambahbaikan sekolah, terdapat kesukaran untuk memilih set strategi penambahbaikan sekolah yang baik kerana kebanyakan perubahan dan penambahbaikan sekolah yang dilakukan hanya merujuk kepada satu konteks khusus sahaja (Konok, 2011). Lebih mengecewakan lagi adalah kumpulan yang terlibat dengan perancangan penambahbaikan sekolah hanya meninjau dari aspek skor pencapaian pelajar sahaja, dan tidak menilai strategi pengajaran, kurikulum, atau penilaian (Vincent, Patterson, Buehler, & Gearity, 2006).

Di Malaysia, tahap kualiti sekolah-sekolah dirujuk melalui penarafan sekolah yang ditetapkan oleh pihak Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti. Instrumen Standard Kualiti Pendidikan Malaysia (SKPM) digunakan untuk menetapkan satu nilai tara atau tahap

kecemerlangan yang dikehendaki atau yang sepatutnya dicapai oleh sekolah. Berikut dipaparkan dapatan data berkaitan dengan penarafan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah dalam negeri Kedah.

Jadual 1.1

Analisis Data SKPM Sekolah Menengah Dalam Negeri Kedah Bagi Tahun 2012 hingga 2015

	BAND 1 & 2		BAND 3-7	
	Bil Sek	%	Bil Sek	%
2012	17	9.66	159	90.34
2013	18	10.11	160	89.89
2014	16	8.79	166	91.21
2015	13	6.84	177	93.16

Jadual 1.1 menunjukkan hasil dapatan data selepas analisis SKPM dijalankan di sekolah-sekolah. Berdasarkan Jadual 1.1, didapati pada tahun 2012, terdapat 17 (9.66%) buah sekolah diberi penarafan band 1 dan 2 manakala 159 (90.34%) buah sekolah diberi penarafan Band 3 hingga Band 7. Manakala bagi tahun 2013 pula, didapati sebanyak 18 (10.11%) buah sekolah diberi penarafan band 1 dan 2 sementara 160 (89.89%) buah sekolah diberi penarafan band 3 hingga band 7. Bagi tahun 2014 pula, data menunjukkan bahawa hanya 16 (8.79%) buah sekolah diberi penarafan band 1 dan 2 sementara 166 (91.21%) buah sekolah diberi penarafan band 3 hingga 7. Seterusnya bagi tahun 2015 pula, terdapat penurunan bilangan sekolah yang mendapat status band 1 dan 2 iaitu hanya 13 (6.84%) buah sekolah sahaja manakala bagi band 3 hingga 7 terdapat peningkatan bilangan sekolah iaitu sebanyak 177 (93.16%). Data ini membuktikan bahawa kebanyakan sekolah-sekolah

menengah yang beroperasi di dalam negeri Kedah masih berada di tahap prestasi yang rendah.

Selain daripada itu, merujuk kepada *Key Performance Indicators* (KPI) JPN Kedah, bagi tahun 2012 disasarkan 11.9% sekolah-sekolah yang berada di dalam negeri Kedah memperoleh Band 1 dan Band 2. Namun begitu, berdasarkan kepada Jadual 1.1, negeri Kedah hanya mencatatkan 9.66% buah sekolah sahaja yang mendapat Band 1 dan 2 bagi tahun 2012. Manakala bagi tahun 2013 pula, KPI JPN Kedah mensasarkan sebanyak 14.1% buah sekolah berada di Band 1 dan 2 tetapi berdasarkan Jadual 1.1, menunjukkan bahawa hanya 10.11% buah sekolah sahaja yang berada di Band 1 dan 2. Ini menunjukkan bagi dua tahun berturut-turut KPI negeri Kedah gagal mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Bagi elemen kemenjadian pelajar di dalam SKPM, prestasi sekolah-sekolah menengah dirujuk berdasarkan pencapaian keputusan peperiksaan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM). Keputusan peperiksaan Penilaian Tingkatan 3 (PT3) tidak diambil kira kerana ianya hanyalah merupakan peperiksaan yang dilakukan diperingkat sekolah sahaja dan tidak boleh dibanding beza dengan sekolah lain memandangkan soalan yang diuji juga adalah berbeza di antara satu sekolah dengan sekolah yang lain. Manakala bagi peperiksaan-peperiksaan awam yang lain seperti Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) dan Sijil Tinggi Agama Malaysia (STAM) pula, ianya hanya ditawarkan di sekolah-sekolah tertentu sahaja. Berikut dipaparkan data berkaitan kedudukan negeri Kedah berdasarkan keputusan peperiksaan SPM bagi tahun 2008 hingga 2016 mengikut gred purata.

Jadual 1.2

Data Kedudukan Negeri Kedah Dalam Malaysia Berdasarkan Keputusan SPM Mengikut Gred Purata

Tahun	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gred Purata	5.66	5.56	5.39	5.25	5.23	5.04	5.19	5.24	5.20
Kedudukan	12	12	13	13	13	13	12	11	12

Berdasarkan Jadual 1.2, didapati dua tahun berturut-turut iaitu pada tahun 2008 dan 2009 negeri Kedah berada di kedudukan yang ke-12 daripada 16 buah negeri. Gred puratanya juga mencatatkan penurunan iaitu dari 5.66 kepada 5.56. Ini menunjukkan terdapatnya peningkatan kualiti bagi tahun 2009. Manakala bagi empat tahun berturut-turut selepas itu, iaitu dari tahun 2010 hingga 2013, negeri Kedah berada di kedudukan yang ke-13. Namun begitu, peningkatan kualiti masih berlaku di mana pada tahun 2010 gred puratanya semakin berkurangan dari tahun sebelumnya iaitu 5.39.

Begitu juga pada tahun 2011, gred puratanya semakin berkurang menjadi 5.25 dan seterusnya pada tahun 2012, gred puratanya turut berkurang menjadi 5.23. Manakala bagi tahun 2013, gred puratanya adalah semakin baik iaitu 5.04. Pada tahun 2014, negeri Kedah telah mencatat satu kenaikan kedudukan dengan berada di tempat ke-12 tetapi gred puratanya telah meningkat kepada 5.19. Ini menunjukkan terdapat penurunan kualiti bagi tahun tersebut.

Pada tahun 2015, negeri Kedah didapati mencatatkan satu lagi peningkatan kedudukan dengan berada di tempat ke-11, tetapi gred puratanya pula semakin

meningkat kepada 5.24. Bagi tahun 2016, didapati negeri Kedah berada di kedudukan ke 12 dengan gred purata 5.20 di mana dari segi kualiti, ianya bertambah baik dari tahun sebelumnya. Data ini membuktikan bahawa secara keseluruhannya bermula dari tahun 2008 hingga 2013 terdapat peningkatan kualiti berdasarkan kepada gred purata pencapaian kelulusan SPM.

Namun begitu, apabila ditinjau kepada gred purata bagi tahun 2014 hingga 2016, kualiti pencapaian tidak stabil. Kedudukan pencapaian kelulusan pelajar-pelajar negeri Kedah di dalam SPM juga didapati sentiasa berada di kedudukan yang kurang memuaskan iaitu antara sebelas negeri tercorot di Malaysia. Melalui data yang dikemukakan ini, jelas menunjukkan bahawa berlakunya ketidakstabilan pencapaian kelulusan pelajar-pelajar SPM di negeri Kedah.

Semua sekolah perlu mengamalkan budaya sekolah yang positif agar matlamat yang ditetapkan berjaya dicapai (Demirtas, 2010). Andronico (2013) berpendapat bahawa tanggungjawab utama ini bergantung kepada kepimpinan sekolah untuk menghapus subkultur negatif. Sehubungan dengan itu, budaya sekolah perlu dikaji. Ianya bukan sekadar untuk mengubah dan membentuk budaya yang positif tetapi memandangkan budaya sekolah turut memberi kesan kepada semua pembolehubah organisasi di sekolah (Ahmadi, 2011).

Secara tidak langsung, budaya sekolah mempunyai perkaitan yang rapat dengan kualiti sekolah (Deal dan Kennedy, 1983; Maslowski, 2001; Lucas, 2001; Schoen, 2005; Andronico, 2013). Namun begitu, dalam perkaitannya dengan penambahbaikan sekolah, ianya merupakan antara perkara yang seringkali diabaikan (Stoll, 2000). Penambahbaikan yang dilakukan di sekolah akan gagal jika budaya

sekolah yang positif tidak dibentuk. Ini adalah kerana penambahbaikan yang dilakukan di sekolah perlu difahami oleh semua warga sekolah dan ianya turut merupakan nadi kejayaan sesebuah sekolah (Murphy, 2013). Oleh itu, kajian terhadap penambahbaikan perlu juga dilakukan kerana Merki (2014) menyatakan bahawa kurangnya kajian dilakukan terhadap penambahbaikan sekolah. Begitu juga dengan kualiti sekolah, Hooge dan Honingh (2014) juga turut menyatakan bahawa kajian terhadap kualiti sekolah adalah terhad. Sekiranya pihak pengurusan sekolah dapat mengenalpasti kepincangan di dalam kualiti sistem pendidikan, maka proses penambahbaikan yang ideal dapat dirancang dan dilaksanakan (Ejionueme, 2015).

1.3 Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah untuk menyiasat:

- 1.3.1 tahap amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- 1.3.2 hubungan di antara amalan-amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- 1.3.3 pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- 1.3.4 pengaruh dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- 1.3.5 cabaran pengurusan sekolah di dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

1.4 Soalan Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada isu budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah di sekolah-sekolah menengah dalam negeri Kedah.

Berdasarkan kepada fokus soalan utama ini, beberapa pecahan soalan kajian telah dibentuk.

- 1.4.1 Apakah tahap amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah?
- 1.4.2 Adakah terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan-amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah?
- 1.4.3 Adakah dimensi budaya sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah?
- 1.4.4 Adakah dimensi penambahbaikan sekolah secara signifikan berpengaruh terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah?
- 1.4.5 Apakah cabaran pengurusan di dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah?

1.5 Hipotesis Kajian

Terdapat sebelas hipotesis nol telah diuji di dalam kajian ini berkaitan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Soalan 1.4.1 tidak dikemukakan hipotesis kerana persoalan kajian ini lebih kepada soalan analisis deskriptif yang menjelaskan hipotesis kajian selanjutnya.

Ho1. Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan budaya dengan penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

- Ho2. Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara penambahbaikan sekolah dengan tahap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho3a. Kerjasama professional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho3b. Hubungan keakraban dan keserakanan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho3c. Efikasi/Renungan sendiri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho4a. Budaya pembelajaran sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho4b. Hubungan sekolah/ waris/ komuniti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho4c. Perkongisan kepimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho4d. Perkongsian matlamat pembelajaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.
- Ho4e. Penilaian pelajar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho4f. Pengajaran efektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

1.6 Kerangka Konseptual Kajian

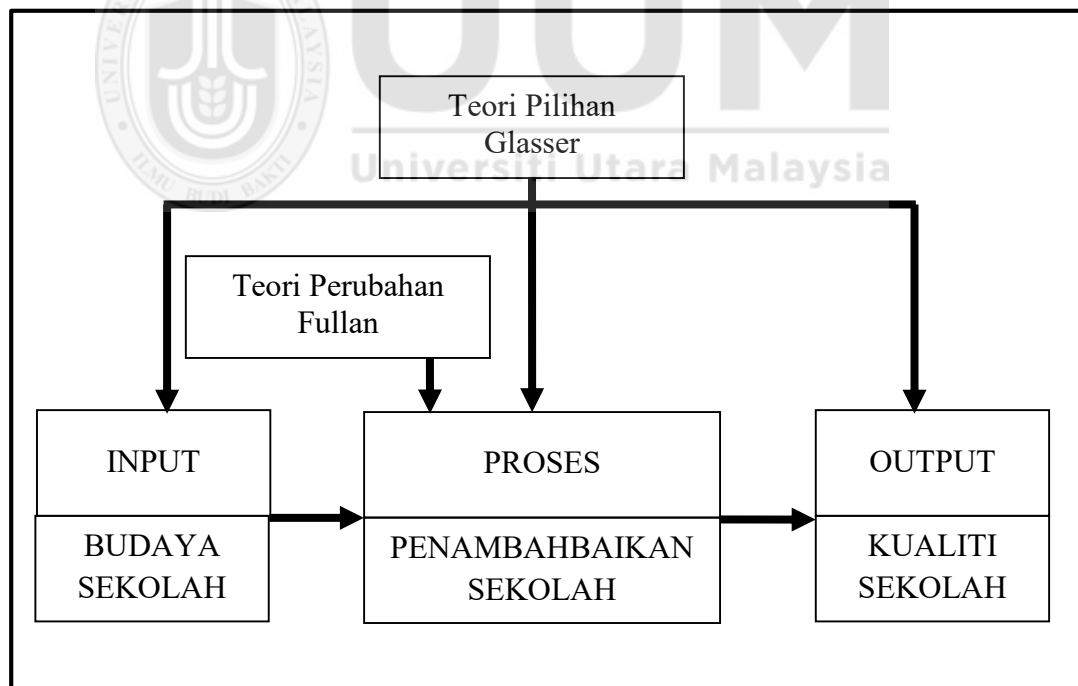
Teraju utama di sesebuah sekolah adalah kepimpinan sekolah. Oleh itu, kepimpinan sekolah perlu memahami budaya sekolahnya dengan terperinci. Budaya sekolah yang negatif perlu dibuang dan digantikan dengan budaya sekolah yang positif. Kepimpinan sekolah juga perlu bijak di dalam melakukan perubahan di dalam budaya sekolah agar subordinat dapat bekerja di dalam situasi yang selesa di sekolah tersebut.

Proses perubahan di dalam budaya sekolah ke arah yang lebih baik merupakan penambahbaikan sekolah. Penambahbaikan sekolah akan menjadi lebih mudah untuk dilakukan jika semua warga sekolah memberikan kerjasama yang baik. Kajian ini cuba membuktikan bahawa terdapat hubungan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah serta kualiti sekolah. Kajian ini juga cuba membuktikan bahawa budaya sekolah berpengaruh terhadap penambahbaikan sekolah dan penambahbaikan sekolah pula berpengaruh terhadap kualiti sekolah.

Melalui sorotan-sorotan kajian yang dibincangkan dalam bab ini, satu model kerangka teori yang memaparkan hubungan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti sekolah dan teori-teori dibentuk. Model kerangka teori ini dibina berdasarkan kepada Model IPO Mc Grath (1984). Di dalam kajian ini, budaya sekolah merupakan pemboleh ubah bebas, sementara kualiti sekolah merupakan pemboleh ubah bersandar. Manakala penambahbaikan sekolah pula

merupakan pembolehubah mediator iaitu perantara bagi budaya sekolah dan kualiti sekolah.

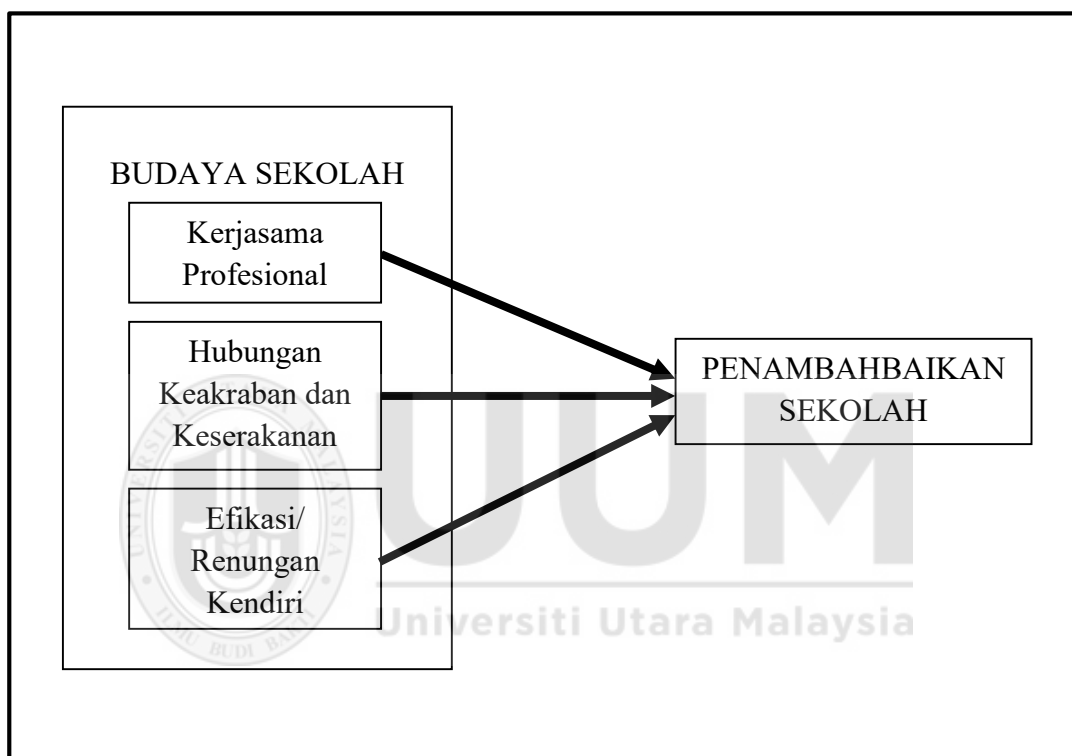
Kajian ini didasari oleh Teori Pilihan Glasser (*Choice Theory*) kerana melalui teori ini, budaya sekolah dipilih oleh warga sekolah dan ia kemudiannya akan menjurus kepada pilihan-pilihan alternatif penambahbaikan sekolah yang perlu diubahsuai dari masa ke semasa demi meningkatkan kualiti sekolah. Manakala idea-idea baru di dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah dipengaruhi oleh Teori Perubahan Fullan. Rajah 1.1 menunjukkan model kerangka teori yang memaparkan perkaitan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah, kualiti sekolah, Teori Pilihan Glasser dan Teori Perubahan Fullan.



Rajah 1.1. Model Kerangka Teori yang menggabungkan Teori Pilihan Glasser dan Teori Perubahan Fullan dengan Model IPO

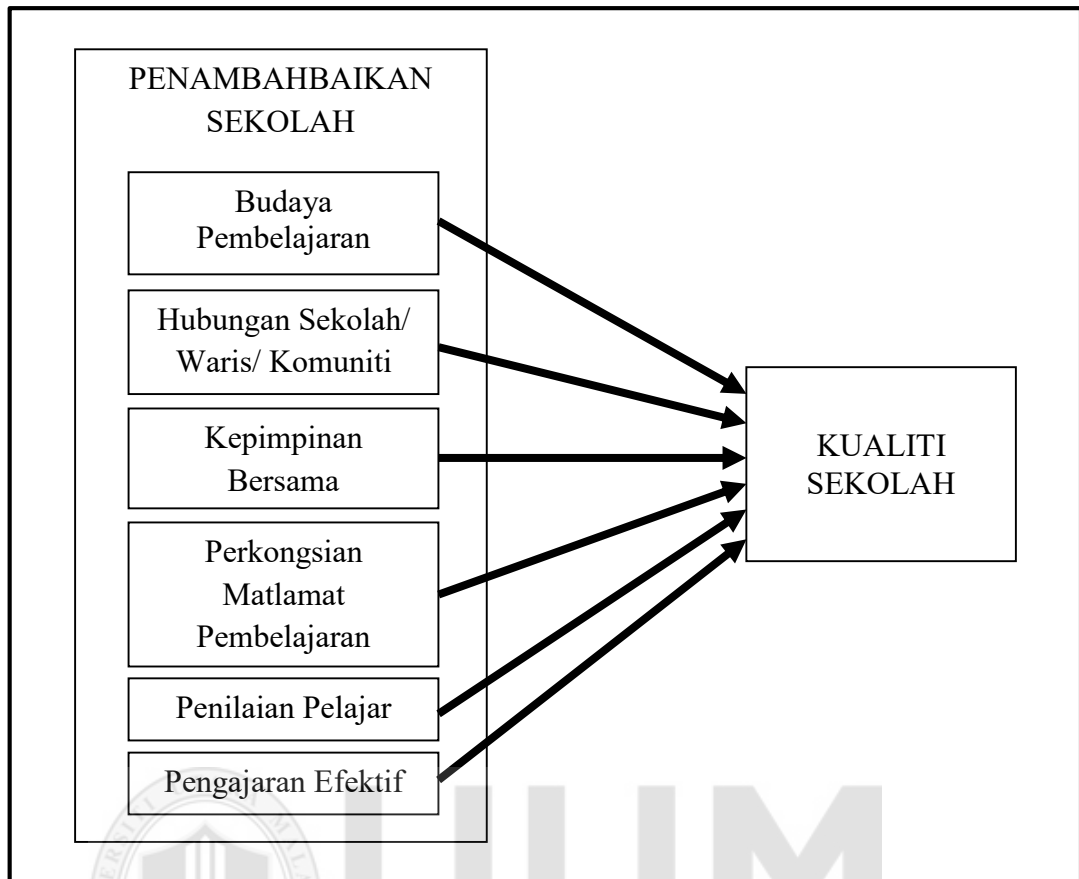
Seterusnya, untuk menguji pengaruh budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah serta pengaruh penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah, dua model

kerangka konseptual kajian telah dibina. Rajah 1.2 menunjukkan model kerangka konseptual kajian yang pertama bertujuan untuk menguji pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah. Di dalam kajian ini, dimensi budaya sekolah yang diuji adalah kerjasama profesional, hubungan keakraban dan keserakanan serta efikasi dan renungan sendiri.



Rajah 1.2. Model Kerangka Konseptual Kajian I – Pengaruh Dimensi Budaya Sekolah Terhadap Penambahbaikan Sekolah

Manakala Model kerangka konseptual kajian yang kedua adalah untuk menguji pengaruh dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah. Dimensi penambahbaikan sekolah yang dikaji adalah budaya pembelajaran, hubungan di antara sekolah/ waris/ komuniti, perkongsian kepimpinan, perkongsian matlamat pembelajaran, penilaian pelajar dan pengajaran efektif. Rajah 1.3 memaparkan model kerangka konseptual kajian yang bertujuan untuk menguji pengaruh dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah.



Rajah 1.3. Model Kerangka Konseptual Kajian II – Pengaruh Dimensi Penambahbaikan Sekolah Terhadap Kualiti Sekolah

1.7 Kepentingan Kajian

- 1.6.1 Hasil kajian ini diharap dapat membantu pihak pengurusan sekolah dan para guru memahami sebahagian dari persoalan penambahbaikan sekolah yang perlu dilakukan, seterusnya memberi pandangan untuk meningkatkan aspek ini demi kelestarian organisasi sekolah.
- 1.6.2 Diharap hasil kajian ini dapat menyedarkan guru-guru sekolah tentang perlunya budaya sekolah yang sihat demi meningkatkan kualiti sekolah.
- 1.6.3 Hasil kajian ini juga diharap dapat dijadikan sebagai garis panduan bagi pihak pengurusan sekolah, Pihak Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pendidikan Malaysia dalam

menyemak, merancang, melaksana serta mengelola penambahbaikan sekolah supaya dapat mengangkat dan memartabatkan profesion perguruan serta meningkatkan kualiti pendidikan di negeri Kedah.

1.8 Batasan Kajian

Kekangan merupakan suatu batasan kebiasaan bagi sesebuah kajian. Batasan kajian dapat dibahagikan kepada dua iaitu; limitasi dan delimitasi. Limitasi berkaitan dengan perkara yang tidak dapat dikawal oleh penyelidik dan delimitasi berkaitan dengan batasan kajian yang ditetapkan oleh penyelidik.

1.8.1 Delimitasi kajian

1.8.1.1 Kajian ini adalah kajian yang hanya melibatkan guru sekolah menengah harian biasa sahaja yang terletak di bawah kawalan Jabatan Pendidikan Negeri Kedah. Ini bermakna guru-guru dari sekolah rendah tidak termasuk dalam kajian ini. Pemilihan ini selaras dengan peruntukan masa penyiapan kajian. Dengan itu, dapatan dari kajian ini hanyalah terpakai kepada tempat dan kumpulan yang dikaji sahaja.

1.8.1.2 Kajian ini adalah kajian yang hanya melibatkan guru - guru sekolah menengah yang mengajar di dalam negeri Kedah sahaja. Ini bermakna guru-guru yang mengajar di luar dari Kedah, tidak termasuk dalam kajian ini. Pemilihan ini selaras dengan untuk melihat amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah menengah harian biasa sahaja. Dengan itu, dapatan dari kajian ini hanyalah terpakai kepada tempat dan kumpulan yang dikaji sahaja.

1.8.1.3 Penyelidikan ini hanya memberi tumpuan mengenai hubungan serta pengaruh budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah sahaja. Ini bermakna terdapat banyak lagi pembolehubah-pembolehubah lain yang tidak termasuk dalam kajian seperti bebanan tugas, autonomi tugas, motivasi dan sebagainya yang besar kemungkinan mempunyai kaitan yang kuat dengan budaya, penambahbaikan dan kualiti sekolah yang dijalankan.

1.8.2 Limitasi Kajian

1.8.2.1 Maklumat yang didapati terbatas kepada kesediaan responden untuk menjawab soal selidik dengan tepat dan jujur.

1.8.2.2 Faktor masa yang terhad juga turut mempengaruhi kajian ini.

1.9 Definisi Operasional

1.9.1 Budaya Sekolah

Budaya sekolah yang akan dikaji adalah berdasarkan kepada tiga dimensi yang disenaraikan oleh Christopher R. Wagner (2006) iaitu kerjasama profesional (*profesional collaboration*), hubungan keakraban dan keserakanan (*affiliative and collegial relationship*) dan efikasi atau renungan sendiri (*efficacy or self-determination*).

1.9.2 Penambahbaikan sekolah

Kajian akan merujuk kepada enam dimensi penambahbaikan sekolah yang dikemukakan oleh Meehan, Cowley, Craig, Balow, & Childers (2002) iaitu budaya pembelajaran (*learning culture*), hubungan sekolah / keluarga / masyarakat (*School/family/community connections*), perkongisan kepimpinan (*shared*

leadership), perkongsian matlamat pembelajaran (*shared goals for learning*), penilaian pelajar (*purposeful student assessment*) dan pengajaran efektif (*effective teaching*).

1.9.3 Kualiti Sekolah

Kajian ini akan mengenal pasti kualiti sekolah berdasarkan empat dimensi yang dibangunkan oleh John West-Burham (1992) iaitu nilai-nilai dan tugas (*values and dutie*), sistem dan pasukan (*systems and teams*), sumber-sumber dan perubahan (*resources and change*) serta memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf (*meeting pupils' needs and empowered staff*).

1.10 Rumusan

Budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah merupakan elemen yang penting untuk mempertingkatkan taraf perkhidmatan yang disediakan oleh pihak sekolah. Tetzloff (1996) mendapati bahawa kajian yang mendalam perlu dilakukan lagi bagi meningkatkan kefahaman tentang budaya profesional sekolah dan proses perubahan yang dilakukan. Sehubungan dengan itu, kajian ini dilakukan bagi mengisi kelompangan maklumat berkaitan dengan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah yang terdapat pada masa kini.

Keseluruhan bab ini telah membincangkan perihal berkaitan dengan pengenalan, pernyataan masalah, objektif kajian, soalan kajian, hipotesis, kepentingan kajian, batasan kajian, definisi-definisi operasional dan kerangka konseptual kajian. Perkaitan pembolehubah-pembolehubah kajian dan teori yang menyokong kajian ini akan diperjelaskan di dalam bab yang seterusnya.

BAB DUA

SOROTAN KAJIAN

2.1 Pengenalan

Budaya sekolah merupakan suatu yang unik (Schein, 2004; Busby, 2018) . Adalah sukar untuk mencari budaya sekolah yang sama di antara sebuah sekolah dengan sebuah sekolah yang lain walaupun elemen penambahbaikan yang dilakukan hampir sama. Dalam hal yang sebegini, melaksanakan penambahbaikan di sekolah memerlukan kebijaksanaan pihak pengurusan sekolah dan kerjasama semua warga sekolah. Walaupun peneraju utama sekolah adalah pengetua, namun gandingan bersama daripada semua guru yang berkhidmat di sesebuah sekolah adalah amat diperlukan bagi menjayakan hasrat dan aspirasi yang ingin dicapai.

Dalam bab satu telah dinyatakan tentang isu-isu kajian terhadap penambahbaikan sekolah, budaya sekolah dan kualiti sekolah. Menerusi bab ini, perbincangan akan dijuruskan kepada dapatan kajian-kajian lepas yang telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji sebelumnya berkaitan dengan pembolehubah-pembolehubah yang digunakan di dalam kajian ini. Seterusnya, perbincangan juga akan menyentuh tentang model dan teori yang mendasari kajian ini.

2.2 Budaya Sekolah

Setiap sekolah mempunyai budaya dan budaya sekolah mempunyai hubungan dengan pencapaian pelajar (Vislocky, 2005). Budaya sekolah adalah sangat kompleks dan dalam masa yang sama, ianya amat penting (Prosser, 2012; Best, Bonefeld, O’Kane, & Lotz, 2018). Ini adalah kerana ianya boleh memberi impak terhadap sekolah, termasuk pengajaran, pembelajaran, dan pembangunan staf (Lucas,

2001). Budaya sekolah juga mempengaruhi segala-galanya yang berlaku di sekolah-sekolah termasuk bagaimana kakitangan berpakaian, perbualan, kesediaan mereka untuk berubah, amalan pengajaran serta fokus yang diberi kepada pelajar. Secara keseluruhannya, budaya mempengaruhi semua aspek yang berlaku di dalam sesebuah sekolah (Deal & Peterson, 2009; Deal & Peterson, 2016).

Sememangnya sekolah dibekalkan dengan kurikulum yang sama, kelayakan guru yang setaraf serta mempunyai keperluan asas yang hampir sama, namun begitu, budaya sekolah yang diamalkan di antara satu sekolah dengan sekolah yang lain, pastinya tidak sama ekoran daripada ahli yang berbeza (Hofstede, 2011). Impak budaya sekolah sangat besar kerana tanpa sokongan budaya, pembaharuan tidak akan berjaya dilakukan dan pelajar akan gagal di dalam pembelajaran (Deal & Peterson, 1998).

Kajian ini akan meninjau budaya sekolah berdasarkan tiga dimensi yang disenaraikan oleh Christopher R. Wagner (2006) iaitu kerjasama profesional (*profesional collaboration*), hubungan keakraban dan keserakanan (*affiliative and collegial relationship*) dan efikasi atau renungan sendiri (*efficacy or self-determination*).

2.2.1 Definisi Budaya Sekolah

Short dan Greer (1997) telah mendefinisikan budaya sekolah sebagai tradisi-tradisi, kepercayaan-kepercayaan, polisi-polisi dan norma-norma yang boleh dibentuk, dipertingkatkan dan dikekalkan menerusi pihak pengurusan sekolah. Ianya merangkumi elemen-elemen yang mendalam seperti peraturan-peraturan dan jangkaan-jangkaan, kombinasi upacara dan tradisi, susunan simbol-simbol dan

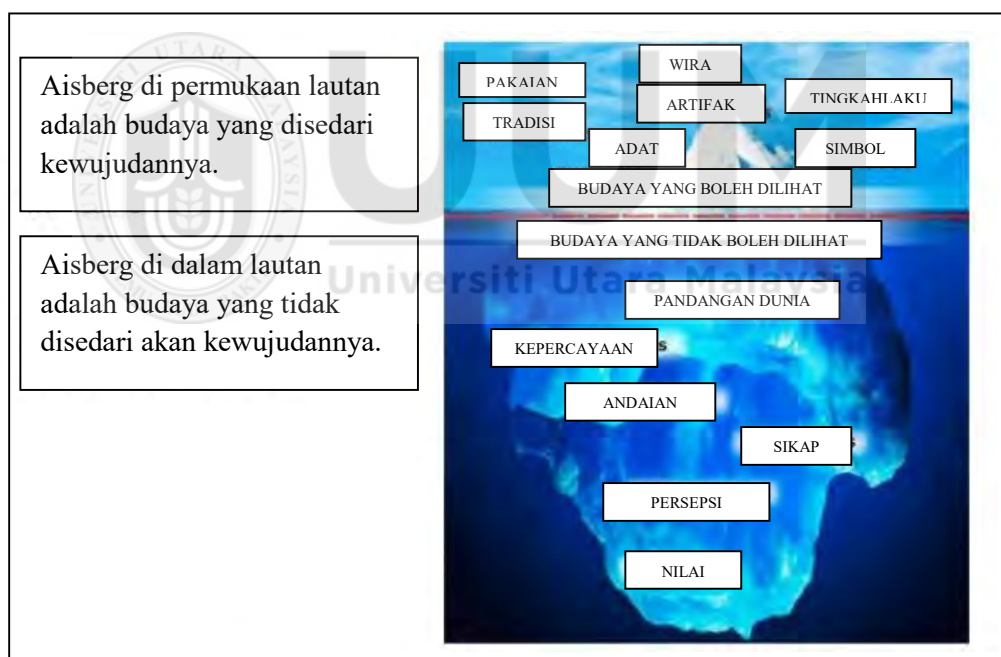
artifak-artifak, bahasa tertentu yang digunakan oleh guru-guru dan pelajar-pelajar serta harapan terhadap perubahan dan pembelajaran ke arah sekolah bertaraf dunia (Deal & Peterson, 2002). Selain daripada itu, budaya sekolah juga merangkumi fokus tingkahlaku seharian warga sekolah dan tumpuan utama terhadap perkara yang penting di sekolah (Kent & Terrence, 2002; Seashore Louis & Lee, 2016).

Schein (2004) juga memberikan definisi budaya sekolah yang hampir sama iaitu budaya sekolah dikatakan merupakan satu set norma, nilai, corak tingkahlaku, ritual, tradisi dan sebagainya yang telah dikenal pasti sebagai elemen kritikal yang berkaitan dengan konsep perkongsian dalam pelbagai aspek. Definisi Hollins (2008) juga hampir mirip dengan Schein yang mana beliau mendefinisikan budaya sekolah sebagai fenomena yang mempunyai kaitan dengan tingkahlaku seperti corak interaksi sosial termasuk tradisi dan perayaan, cara berpakaian dan artifak budaya visual. Budaya sekolah juga didefinisikan sebagai corak yang telah diterima pakai oleh semua warga sekolah di dalam semua aspek termasuk bagaimana mereka bertindak, berpakaian, berinteraksi di antara satu sama lain dan bagaimana guru-guru memikirkan perihai pekerjaan dan pelajar-pelajar mereka (Deal & Peterson, 2009). Budaya sekolah juga dikatakan merupakan set norma, nilai dan kepercayaan, ritual dan upacara, simbol dan cerita-cerita yang membentuk 'persona' sekolah (Peterson, 2014).

2.2.2 Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Edward T. Hall (1989)

Berdasarkan Teori Budaya Edward T. Hall (1989), budaya diinterpretasikan sebagai aisberg yang mana dapat dikelaskan kepada dua iaitu secara eksternal dan internal. Budaya eksternal disedari kewujudannya manakala budaya internal tidak disedari

akan kewujudannya. Eksternal merujuk kepada hanya sebahagian kecil sahaja budaya yang dapat dilihat di dalam tingkahlaku ahli kumpulan. Ianya lebih kepada tingkahlaku dan adat yang digunapakai oleh ahli kumpulan. Contohnya di sekolah, cara guru dan pelajar berpakaian, bahasa yang digunakan oleh warga sekolah untuk berinteraksi dan lencana sekolah. Manakala internal pula merujuk kepada sebahagian besar budaya yang tersembunyi iaitu meliputi kepercayaan, nilai, dan corak pemikiran ahli komuniti. Contohnya idea-idea pengurusan, kosmologi peraturan, konsep keadilan, insentif pekerjaan, tanggapan kepimpinan dan sebagainya (Hall, 1989). Rajah 2.1 menunjukkan gambaran Model Tahap Budaya Sekolah berdasarkan Edward T. Hall.



Rajah 2.1. Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Edward T. Hall (1989)

Rajah 2.1 menunjukkan imej aisberg yang digunakan untuk menerangkan budaya. Sebahagian daripada budaya yang berada "di atas air" dapat dilihat dan mudah dikenal pasti serta diketahui. Tetapi sembilan per sepuluh daripada bahagian budaya itu berada pada kedudukan di bawah air dan tidak disedari kewujudannya.

2.2.3 Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Edgar Schein (2004)

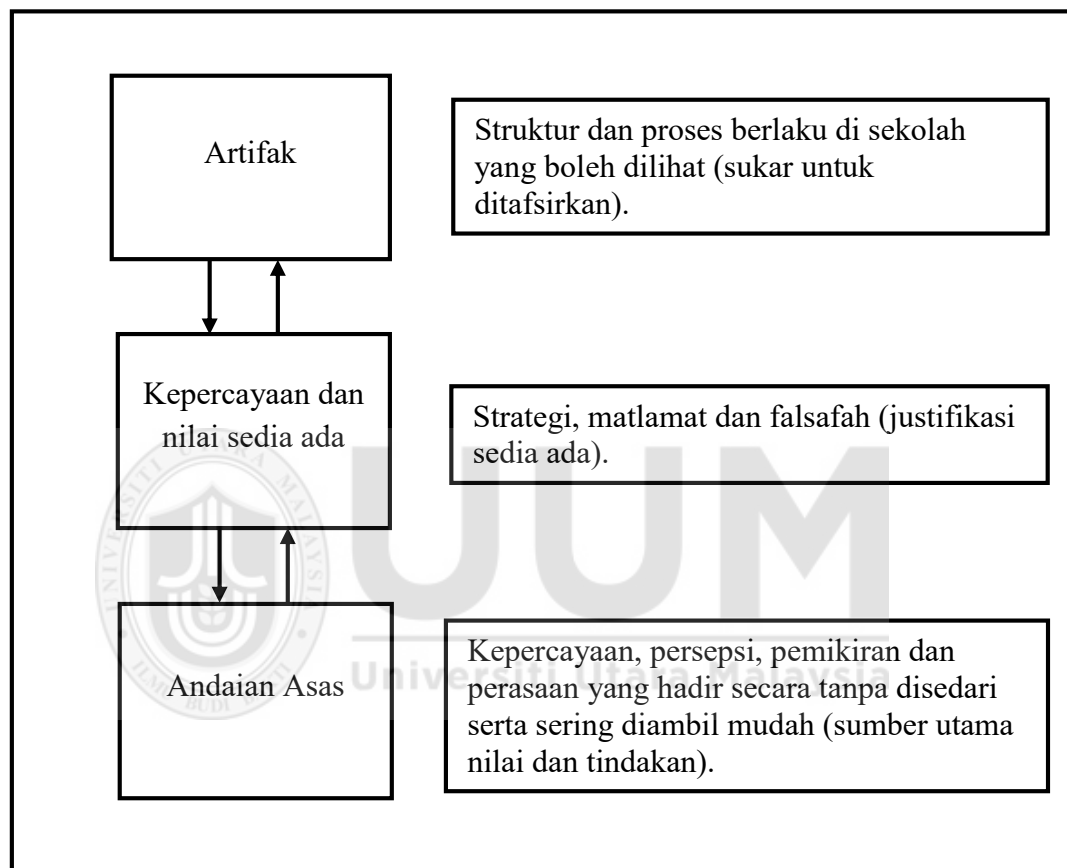
Schein (2004) menyatakan bahawa budaya sekolah tidak boleh dibentuk hanya dalam masa satu hari, sebaliknya ianya terbentuk sedikit demi sedikit semasa guru-guru melalui sebarang perubahan, penyesuaian diri dengan persekitaran dan menyelesaikan masalah yang wujud. Manfaat daripada pengalaman guru-guru yang lalu dijadikan amalan setiap hari sehingga membentuk budaya di tempat kerja. Bagi guru-guru baru pula, mereka akan berusaha menyesuaikan diri dengan budaya baru di tempat kerja yang baru dan berusaha menikmati hidup tanpa tekanan.

Menurut Schein (2004; 2013) terdapat tiga tahap dalam budaya sekolah iaitu pertamanya adalah artifak yang merupakan tahap pertama ciri-ciri sekolah yang mudah dilihat, didengar dan dirasakan oleh guru. Contohnya, kod pakaian guru, perabot pejabat, kemudahan, tingkah laku guru, misi dan visi organisasi.

Keduanya adalah kepercayaan dan nilai-nilai sedia ada yang meliputi kepercayaan dan nilai-nilai yang ada pada guru. Pada tahap ini, proses pemikiran dan sikap guru mempunyai kesan mendalam pada budaya sekolah. Contohnya, apa yang sebenarnya difikirkan dengan mendalam oleh guru tentang sekolahnya? Cara guru berfikir tentang sekolahnya boleh mempengaruhi budaya sekolah.

Seterusnya yang ketiga adalah andaian asas yang mana merupakan nilai-nilai yang diandaikan daripada guru-guru yang tidak boleh diukur tetapi membawa perubahan kepada budaya sekolah. Pada tahap ini sekolah mengikuti amalan tertentu yang tidak dibincangkan tetapi sering difahami sendiri oleh guru-guru. Contohnya pekerjaan yang berat akan diambil alih oleh guru-guru lelaki dengan sendirinya daripada guru-guru perempuan atau pun guru-guru lain dengan sukarelanya akan mengambil alih

tugas dan tanggungjawab guru-guru yang sedang mengandung. Pemikiran dan diikuti dengan tindakan seperti ini secara tidak langsung akan menjadi budaya bagi sesebuah sekolah tersebut. Rajah 2.2 memberi gambaran tentang Model Tahap Budaya Sekolah berdasarkan Schein.



Rajah 2.2. Model Tahap Budaya Sekolah Berdasarkan Schein (2004)

2.2.4 Tipologi Budaya Harrison (1992)

Harrison (1992) mengkategorikan budaya kepada empat tipologi budaya iaitu; i) Budaya Kuasa (*Power Culture*), ii) Budaya Peranan (*Role Culture*), iii) Budaya Pencapaian (*Achievement Culture*) dan iv) Budaya Sokongan (*Support Culture*). Brown (1998) mentakrifkan “budaya kuasa” sebagai amalan kuasa yang dipegang oleh hanya beberapa individu yang pengaruhnya disebarkan ke seluruh

organisasinya. Sekolah yang mengamalkan “budaya kuasa”, menghasilkan keputusan dapat dicapai dengan tepat, namun begitu keputusan tersebut tidak mampu untuk berada dalam jangka masa panjang. Sekolah jenis ini berbentuk politik, di mana keputusan diambil berdasarkan kepada pujukan dan bukan secara birokrasi atau rasional (Harrison, 1993; Parlar & Cansoy, 2017). Guru-guru biasanya dinilai dengan apa yang mereka capai dan bukannya melalui bagaimana mereka melakukan perkara-perkara atau bagaimana mereka bertindak. “Budaya kuasa” biasanya merupakan budaya yang kuat, dan ianya boleh cepat bertukar menjadi toksik.

Sebaliknya, sekolah yang mempunyai amalan “budaya peranan” adalah sangat terkawal kerana semua orang dalam sekolah mengetahui apa peranan dan tanggungjawab mereka. Ianya berorientasikan tumpuan kepada guru dan kepimpinan sekolah, rasional dalam prosedur, pembahagian kerja dan normalisasi (Hampden-Turner, 1990). Kuasa dalam “budaya peranan” ditentukan oleh kedudukan seseorang (peranan) dalam struktur organisasi. “Budaya peranan” yang dibina di atas struktur organisasi tertinggi dan mengikut arahan (Harrison, 1993). Organisasi dengan “budaya peranan” cenderung untuk menjadi sangat birokrasi (Brown, 1998).

Harrison dan Stokes (1992) mentakrifkan “budaya pencapaian” sebagai budaya tugas, yang melibatkan ahli-ahli organisasi memberi tumpuan untuk mencapai tujuan dan matlamat organisasi yang ditetapkan. Sekolah yang mengamalkan budaya tugas ini memperuntukkan kuasa dalam jangka masa pendek, seperti perlaksanaan sesebuah projek. Perlaksanaan tugas sehingga projek selesai adalah penting kerana semua ahli bekerja secara berpasukan dan bukannya secara individu (Hampden-

Turner, 1990). Matlamat strategik utama budaya ini adalah untuk membawa semua ahli yang terlibat bersama-sama untuk mencapai hasrat organisasi (Brown, 1998).

Dimensi “budaya sokongan” merujuk kepada kerja berpasukan dalam organisasi. Ianya merupakan gabungan yang tepat terhadap kemahiran, personaliti dan kepimpinan untuk mewujudkan suasana bekerja dalam sesuatu kumpulan yang sangat produktif dan kreatif. Harrison dan Stokes (1992) menyatakan budaya berorientasikan sokongan sebagai iklim organisasi berasaskan sikap saling mempercayai antara individu dan organisasi. Struktur organisasi budaya sokongan adalah berbentuk kelompok dengan minima hierarki dan kurangnya kepimpinan aurokratik (Harrison, 1993). Budaya sokongan ini, ianya mengamalkan perkongsian kuasa. Pengaruh kuasa hanya dilaksanakan jika terdapat keperluan untuk kepakaran atau kecekapan tugas sahaja (Brown, 1998). Sekolah yang mengamalkan budaya sokongan ini membolehkan setiap warga sekolah mempengaruhi di antara satu sama lain dan wujudnya sikap saling membantu dalam kalangan pasukan kerja.

2.2.5 Dimensi Budaya berdasarkan Hofstede

Dimensi budaya Hofstede adalah berdasarkan kepada penyelidikan beliau yang meluas sekitar 1970an dan 1980an di mana beliau membandingkan dimensi budaya di antara negara-negara. Hofstede (2011) menggariskan enam dimensi budaya yang dapat ditinjau melalui i) Jarak Kekuasaan, ii) Toleransi terhadap ketidakpastian, iii) Individualisme, iv) Maskuliniti vs femininiti, v) Kelonggaran vs kekangan dan vi) Jangkamasa panjang vs jangkamasa pendek.

Dimensi jarak kekuasaan merujuk kepada sejauh mana ahli-ahli organisasi kurang berkuasa. Organisasi yang mempunyai jarak kuasa yang tinggi menerima sistem

hierarki di mana semua orang mempunyai tempat di dalam organisasi tanpa memerlukan justifikasi. Sebaliknya organisasi yang mempunyai jarak kekuasaan yang rendah lebih kepada berbentuk institusi kekeluargaan dan akan berusaha untuk mengagihkan kuasa secara sama rata kepada setiap ahlinya. Budaya yang menyokong jarak kekuasaan yang rendah ini mengharapkan dan menerima hubungan kuasa yang berbentuk perundingan atau demokrasi.

Bagi dimensi toleransi terhadap ketidakpastian, ianya adalah berkaitan dengan toleransi ahli-ahli organisasi terhadap ketidakpastian dan kekaburan tugas. Ia mencerminkan sejauh mana percubaan ahli-ahli sesebuah organisasi untuk menangani kebimbangan dengan mengurangkan ketidakpastian semasa menjalankan tugas. Ahli organisasi yang berada di dalam toleransi ketidakpastian yang tinggi cenderung untuk mengelakkan diri daripada menjadi lebih beremosi. Mereka akan cuba untuk mengurangkan kewujudan keadaan di luar jangkaan. Selain itu, mereka juga akan melakukan perubahan dan perancangan dengan berhati-hati mengikut langkah demi langkah secara teliti di dalam melaksanakan tugas mengikut undang-undang dan peraturan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, budaya toleransi terhadap ketidakpastian yang rendah menunjukkan ahli-ahli organisasi berada di dalam keadaan yang tidak berstruktur atau persekitaran yang berubah-ubah. Mereka ini hanya akan mencuba kaedah-kaedah yang ada seminima yang mungkin. Ahli di dalam budaya ini cenderung untuk menjadi lebih pragmatik.

Sementara dimensi individualisme merujuk kepada sejauh mana individu bersatu dengan kumpulan di dalam organisasi. Budaya individualisme adalah budaya di mana hubungan ahli organisasi longgar dan setiap individu hanya menjaga

kepentingan sendiri serta keluarga terdekatnya sahaja. Berbeza dengan budaya kolektivisme, budaya ini menampilkan ahli organisasi yang mempunyai hubungan erat di antara satu sama lain walaupun bukan ahli keluarga terdekat dan saling melindungi sesama mereka. Mereka yang mengamalkan budaya kolektivisme mempunyai tahap kesetiaan yang tinggi di dalam organisasi mereka.

Dimensi yang seterusnya adalah berkaitan dengan dimensi kelelakian atau maskuliniti berbanding kewanitaan. Ianya merujuk kepada pengagihan peranan emosi berdasarkan jantina. Budaya maskulin merujuk kepada budaya yang mana ahlinya lebih tegas, materialisme, mempunyai cita-cita serta kuasa dan lebih berdaya saing. Manakala, budaya kewanitaan meletakkan nilai lebih terhadap hubungan dan kualiti hidup. Ianya merujuk kepada budaya yang mana ahli-ahlinya menekankan kesopanan dan lebih penyayang,

Dimensi kelonggaran berbanding kekangan merujuk kepada sejauh mana ahli-ahli organisasi cuba untuk mengawal hawa nafsu dan dorongan mereka. Organisasi yang ‘memanjakan’ ahli-ahlinya cenderung untuk memberikan kepuasan semula jadi ahli-ahlinya supaya dapat menikmati kehidupan dan menjalankan tugas dalam suasana yang seronok. Sebaliknya, bagi organisasi yang mengamalkan budaya kekangan akan menghalang ahli-ahlinya daripada mempunyai keyakinan dan dikawal selia oleh norma-norma yang ketat.

Sementara itu, bagi dimensi orientasi jangka panjang, ianya memupuk sifat pragmatik berorientasikan ke arah ganjaran masa depan dalam mengamalkan penjimatan, ketekunan, dan penyesuaian diri dengan keadaan yang berubah. Organisasi yang mengamalkan orientasi jangka pendek, lebih kepada menjaga

kebajikan yang berkaitan dengan masa lalu, menghormati tradisi, memelihara hubungan dengan satu pihak sahaja dan cuba memenuhi tanggungjawab sosial.

2.2.6 Budaya Positif dan Toksik di Sekolah

Budaya sekolah yang positif mempunyai set nilai-nilai yang menyokong profesional pembangunan guru, rasa tanggungjawab untuk pembelajaran pelajar, dan wujudnya suasana yang positif dan penyayang (Deal & Peterson, 2009). Selain daripada itu, budaya sekolah yang positif juga sentiasa meraikan kejayaan warganya, menekankan pencapaian dan kerjasama berpasukan serta memupuk komitmen untuk kakitangan dan pembelajaran pelajar (Deal & Peterson, 1998).

Manakala budaya toksik pula merupakan perkara negatif yang menyelubungi di dalam ritual, tradisi, dan nilai bagi sesebuah sekolah. Hal ini akan menyebabkan sesebuah sekolah itu menjadi tidak produktif akibat penularan toksik yang berpunca daripada ahlinya yang berpecah-belah serta gagal memberikan perkhidmatan terbaik kepada pelajar. Selain daripada itu, nilai-nilai negatif di dalam pengurusan sekolah dan kepimpinan sekolah yang berputus asa juga akan turut mengancam budaya sekolah seterusnya menyebabkan wujudnya budaya toksik (Deal & Peterson, 1998). Penularan budaya toksik perlu ditangani dengan segera. Sistem budaya sekolah akan lumpuh jika tiada tindakan yang bijaksana daripada pihak pengurusan sekolah (Too & Harvey, 2012). Jika situasi seperti ini berlaku, pastinya hasrat dan aspirasi negara menjadi sukar untuk dicapai.

2.2.7 Perubahan Budaya Sekolah

Perubahan budaya sekolah boleh berlaku melalui mandat secara berpusat. Namun begitu, punca kegagalan perubahan melalui mandat secara berpusat adalah kerana

iklim organisasi sekolah, kepemimpinan dan ciri-ciri sekolah bersama guru-guru di sekolah itu sendiri (Hinde, 2004). Perubahan budaya sekolah juga boleh dilakukan melalui olahan pucuk kepemimpinan sekolah tetapi, proses yang sukar terpaksa dilalui jika terdapat usaha untuk mengubah sepenuhnya budaya sekolah.

Bagi mereka yang berani mencuba mengubah budaya sekolah, mereka perlu mempunyai jangkaan awal bahawa ianya akan menjadi sebuah proses yang panjang (Butt, 1999). Di dalam proses mengubah budaya sekolah, kebijaksanaan kepemimpinan diperlukan untuk mempengaruhi guru-guru yang berkhidmat di sekolah tersebut agar komitmen warga sekolah dapat ditingkatkan (Huang, 2011). Apa yang pasti adalah warga sekolah perlu sanggup meluangkan lebih masa jika ingin membangunkan budaya sekolah yang berkesan.

Budaya sekolah perlu dilakukan perubahan kerana; i) sekolah mengalami evolusi budaya atau pun terdapat krisis di dalam sekolah tersebut, ii) kehadiran ahli baru terutama kepemimpinan sekolah, iii) sesebuah sekolah gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan serta, iv) perubahan era semasa dan teknologi (Clark, 1972). Walau pun budaya sekolah perlu diubah dan diperbaharui, namun jika ianya dilakukan secara kerap kali, maka tiada apa yang boleh dicapai (Hudson, 2012). Apa yang jelas di sini adalah sebelum melakukan sebarang perubahan terhadap budaya sekolah, kepemimpinan sekolah perlu merancang dengan bijak serta teliti agar budaya yang dibentuk kelak akan berkualiti, dapat diterima oleh semua ahli dan boleh diguna pakai dalam jangkamasa yang panjang (“Designing and using an organisational culture inquiry tool to glimpse the relational nature of leadership and organisational culture within a South Australian primary school 120–140.,” 2017).

Mengubah budaya sekolah ke arah yang lebih berkesan memerlukan tahap kualiti yang tinggi (Jennings, Deming, Jencks, Lopuch, & Schueler, 2015). Antara elemen kualiti yang diperlukan di dalam usaha mengubah budaya adalah rakan sepasukan, jangkaan yang tinggi, kepercayaan dan keyakinan, sokongan yang padu, jangkauan yang melebihi pengetahuan, penghargaan dan pengiktirafan, unsur-unsur keraian dengan kasih sayang termasuk elemen humor, penglibatan ahli sebagai pembuat keputusan, pembelaan ahli terhadap isu penting, tradisi baik yang diwarisi, jujur dan wujudnya komunikasi terbuka (Barth, 2002). Komunikasi yang berkesan di antara pentadbir dan guru-guru juga dikenal pasti sebagai elemen yang menentukan kejayaan berskala besar terhadap perubahan di dalam budaya sekolah (A. D. Davis, 2009; Aktepebasi, Altınay, & Dagli, 2018).

Selain daripada itu, enam faktor utama yang perlu dititikberatkan semasa merangka satu perubahan budaya bagi meningkatkan prestasi akademik pelajar adalah i) mewujudkan komuniti pembelajaran secara profesional, ii) membentuk organisasi yang sihat, iii) menggunakan fasilitator pengajaran, iv) mengenal pasti data-data yang boleh diukur untuk dijadikan asas kepada keputusan perubahan, v) menyediakan kemudahan sekolah yang baru dan vi) mempunyai rangkaian teknologi terkini (A. D. Davis, 2009).

2.3 Penambahbaikan Sekolah

Penambahbaikan sekolah bergantung kepada kemampuan sekolah untuk mengurus perubahan dan pembangunan (Muijs & Harris, 2006). Ianya juga merupakan strategi untuk perubahan pendidikan yang boleh memacu keberhasilan pelajar sejajar dengan kekuatan kapasiti sekolah untuk mengurus perubahan (Hopkins, 1996). Pihak

pengurusan sekolah merupakan dokongan utama dalam memainkan peranan membantu melakukan perubahan ke arah penambahbaikan sekolah (Lindah, 2006).

Selain daripada itu, penambahbaikan sekolah juga adalah mengenai meningkatkan pencapaian pelajar melalui tumpuan kepada proses pengajaran dan pembelajaran. Ia juga berkaitan strategi untuk meningkatkan keupayaan sekolah bagi menyediakan pendidikan yang berkualiti selaras dengan perubahan masa (Hopkins, 2005; Merki, 2014). Ianya perlu dilakukan secara berterusan dari masa ke semasa mengikut keperluan dan peredaran zaman. Penambahbaikan berterusan merupakan antara objektif utama bagi sistem kualiti. Salah satu faktor utama dalam penambahbaikan berterusan di sekolah adalah semua staf perlu dipastikan mempunyai latihan dan kemahiran pembangunan staf yang diperlukan (Sallis, 2005). Selain daripada itu, fokus yang telah dikenal pasti perlu dilakukan penambahbaikan di sekolah adalah i) akademik, ii) budaya sekolah, dan iii) afektif (Vincent et. al., 2006).

Di dalam kajian ini, penambahbaikan sekolah yang telah dijalankan di sekolah akan dikenal pasti berdasarkan kepada enam dimensi yang dikemukakan oleh Meehan et al. (2002) iaitu i) budaya pembelajaran (*learning culture*), ii) hubungan sekolah / waris / komuniti (*School/family/community connections*), iii) perkongsian kepimpinan (*shared leadership*), iv) perkongsian matlamat pembelajaran (*shared goals for learning*), v) penilaian pelajar (*purposeful student assessment*) dan vi) pengajaran efektif (*effective teaching*).

2.3.1 Definisi Penambahbaikan Sekolah

Penambahbaikan sekolah didefinisikan sebagai peningkatan fokus terhadap budaya sekolah yang boleh menghasilkan perubahan yang positif melalui fokus terhadap

proses pengajaran dan pembelajaran serta apa jua keadaan yang menyokongnya (Lucas, 2001). Antara lain definisi penambahbaikan sekolah adalah ianya berkaitan dengan strategi untuk meningkatkan kapasiti sekolah bagi menyediakan pendidikan yang berkualiti sejajar dengan perubahan masa, arahan polisi berpusat dan berusaha untuk mematuhi segala arahan tanpa rungutan (Prosser, 2012). Selain daripada itu, penambahbaikan sekolah juga didefinisikan sebagai proses di mana sekolah boleh berubah dan menggunakan model aplikasi pengetahuan keberkesanan sekolah dari yang biasa hingga ke model yang tercanggih (Teddie & Reynolds, 2000).

2.3.2 Prinsip-prinsip Penambahbaikan Sekolah

Penambahbaikan sekolah yang dijalankan di Malaysia melibatkan penambahbaikan secara menyeluruh dan penambahbaikan pada peringkat sekolah sahaja. Penambahbaikan secara menyeluruh membabitkan semua sekolah di Malaysia melalui dasar-dasar dan arahan daripada pihak KPM. Contohnya pengenalan kepada Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS), Pentaksiran Tingkatan 3 (PT3), Kemahiran Berfikir Aras Tinggi (KBAT), I-Think, Pembelajaran Abad Ke-21 (PAK-21) dan sebagainya. Perancangan elemen penambahbaikan secara menyeluruh dilakukan oleh pihak-pihak tertentu mengikut kaedah birokrasi.

Manakala penambahbaikan pada peringkat sekolah melibatkan proses perancangan dan pelaksanaan yang membabitkan ahli komuniti di dalam sesebuah sekolah tertentu sahaja. Dalam usaha ke arah perubahan untuk memajukan sekolah, fokus penambahbaikan sekolah perlu menjurus terhadap sesuatu yang boleh memberi faedah kepada para pelajar, khususnya peningkatan pembelajaran di dalam bilik darjah. Sehubungan dengan itu, perancangan yang sistematik dan berterusan perlu

dilakukan terhadap aspek-aspek dalaman sekolah, seperti budaya yang boleh memberi impak maksima terhadap pengajaran dan pembelajaran di dalam bilik darjah (Simpson, 2011).

Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti (2010) menggariskan sepuluh prinsip penambahbaikan sekolah yang perlu dipatuhi oleh kepimpinan dan warga sekolah. Prinsip pertama yang disarankan adalah semua warga pendidik perlu mempercayai bahawa semua pelajar boleh belajar, diajar dan mencapai kemajuan. Hal ini bersesuaian dengan pendapat Parker-Moore (2006) yang menyatakan bahawa tidak ada seorang pelajar pun yang tidak boleh diajar atau tidak boleh belajar. Dalam usaha membangunkan sekolah, warga pendidik perlu mengambil kira langkah untuk memajukan setiap orang pelajar. Ini adalah kerana setiap orang pelajar berbeza fizikal, mental, emosi, kemahiran dan latar belakang budaya (Ramdhani, Ancok, Swasono, & Suryanto, 2012). Persepsi bahawa pelajar malas, bodoh dan seumpamanya bertentangan dengan nilai pendidikan sejagat. Sebaliknya, peluang yang sama harus diberikan kepada golongan pelajar termasuk yang kurang bernasib baik. Ini adalah kerana kehadiran pelajar ke sekolah itu telah membuktikan bahawa mereka ingin belajar.

Manakala prinsip kedua menekankan kepercayaan bahawa sekolah adalah kunci utama kejayaan pelajar. Sekolah yang baik dapat menyuburkan pembangunan intelek dan sosial serta memberi kesejahteraan mental dan fizikal kepada pelajar. Pengurusan sekolah perlu memainkan peranan untuk mewujudkan persekitaran dan suasana sekolah yang dapat menarik pelajar untuk belajar. Iklim dan budaya sekolah yang negatif tidak akan menggalakkan perkembangan individu para pelajar. Malah,

ianya akan menghasilkan pelajar yang gagal dalam peperiksaan, melakukan vandalisme serta menimbulkan pelbagai masalah ekonomi dan sosial dalam masyarakat. Hal ini sejajar dengan pendapat Schoen (2005) yang menyatakan bahawa sekolah yang mempunyai budaya yang efektif merupakan sekolah yang menunjukkan pertumbuhan paling besar dalam pencapaian pelajar.

Prinsip ketiga adalah berkaitan dengan kepercayaan bahawa kemajuan sekolah memerlukan falsafah, matlamat, objektif dan dasar sekolah. Falsafah diperlukan untuk memandu perkembangan aktiviti, mempengaruhi segala tindakan dan corak perhubungan serta orientasi sekolah. Manakala matlamat sekolah merupakan wawasan dan pandangan jauh ke hadapan. Matlamat yang dirangka perlulah meliputi matlamat jangka panjang, jangka sederhana dan jangka pendek. Antara matlamat kemajuan dalam sekolah yang perlu ditekankan adalah meningkatkan kehadiran pelajar dengan menyelesaikan masalah yang disebabkan oleh faktor sekolah (Inuwa & Yusof, 2013). Ini adalah kerana faktor kehadiran pelajar berkait rapat dengan tahap pencapaian akademik (Jennings et al., 2015).

Sementara itu, dasar sekolah juga merupakan salah satu aspek penting kerana dasar sekolah boleh dianggap sebagai panduan untuk mengawal segala tindakan pihak sekolah. Dasar perlu digubal berdasarkan dokumen rasmi mengikut pertimbangan profesional. Falsafah, matlamat, objektif dan dasar sekolah merupakan perancangan yang perlu dinyatakan secara bertulis dan digubal bersama-sama serta disebarikan untuk dihayati oleh semua warga sekolah. Kejayaan menggubal dan menyebarkan perancangan sekolah yang baik mampu mewujudkan budaya sekolah yang efisien (Taylor, 2011).

Manakala prinsip keempat menekankan bahawa pembangunan kemajuan di dalam sekolah merupakan usaha bagi mewujudkan budaya sekolah yang lebih positif. Budaya sekolah merupakan antara elemen penting yang menentukan kemajuan dan produktiviti sesebuah sekolah serta mempengaruhi pencapaian sekolah. Warga pendidik harus memastikan pembangunan kemajuan dalam sekolah lebih bercorak kepada pembetulan terhadap amalan yang tidak merangsang proses pembelajaran secara produktif. Ini adalah kerana pembelajaran yang berlaku di sekolah bukan semata-mata datang daripada ilmu yang ingin disampaikan sahaja sebaliknya ianya juga datang daripada perancangan yang baik oleh pihak sekolah (Quintero, 2017).

Prinsip kelima memfokuskan bahawa kelolaan dan pengurusan bilik darjah yang berkesan merupakan aspek penting untuk meningkatkan lagi pencapaian akademik sekolah. Hal ini sejajar dengan Harris dan Muijs (2003) di mana mereka turut mendapati bahawa pengurusan bilik darjah sememangnya mempunyai kaitan dengan pencapaian akademik pelajar. Persekitaran bilik darjah yang kondusif akan menyebabkan pelajar mempunyai rasa ingin belajar. Selain daripada itu, guru-guru pula harus boleh mengendalikan proses pembelajaran dan pemudahcaraan (PdPC) yang berkesan supaya pelajar belajar dalam keadaan yang terkawal dan menyeronokkan.

Prinsip keenam pula menjurus kepada penyelesaian masalah sekolah yang harus ditumpukan kepada punca-punca yang menyebabkan timbulnya sesuatu masalah dan bukan kepada gejala-gejalanya. Adakalanya sesuatu program yang dilaksanakan gagal mencapai matlamat yang diharapkan, sebaliknya ia menambahkan lagi masalah yang sedia ada (Attaran, Alias, & Siraj, 2012). Kelemahan pelajar dalam

pelajaran misalnya, bukanlah disebabkan kurangnya program pembelajaran tetapi mungkin disebabkan faktor-faktor lain seperti kaedah pengajaran guru atau pun pelajar mengalami tekanan psikologi yang menyebabkan pelajar hilang fokus terhadap pelajaran. Sekiranya punca wujudnya masalah adalah dari pihak sekolah, maka matlamat bagi program kemajuan haruslah tertumpu kepada pembaikan masalah di sekolah. Punca masalah seharusnya dikenal pasti secara objektif, bukan berdasarkan andaian yang difikirkan.

Prinsip ketujuh melibatkan pembangunan kemajuan sekolah yang perlu dilakukan atas dasar usaha sama dan bukanlah semata-mata atas usaha pengetua seorang diri sahaja. Perancangan dan pelaksanaan pembangunan kemajuan dalam sekolah seharusnya menjadi aktiviti bersama semua warga sekolah. Semangat bersama, kepunyaan bersama dan idea bersama adalah faktor utama dalam pelaksanaan pembangunan kemajuan dalam sesebuah sekolah (Tuytens & Devos, 2014). Kepincangan dalam pelaksanaan program kemajuan sesebuah sekolah akan wujud jika ianya tidak dirancang dengan baik serta tidak mengambil kira penglibatan bersama semua ahli. Melalui penglibatan bersama, hubungan akan menjadi erat dan kepuasan bekerja dalam kalangan warga sekolah dapat dibentuk. Setiap individu yang terlibat dalam membuat sesuatu keputusan bersama mempunyai potensi kemahiran serta pengetahuan tersendiri dan seandainya ia digembelengkan dengan baik, ia akan mewujudkan satu kesatuan yang kukuh.

Prinsip kelapan adalah berkaitan dengan maklumbalas berterusan yang merupakan mekanisme penting di dalam pelaksanaan pembangunan kemajuan sekolah. Pelaksanaan pembangunan kemajuan dalam sekolah perlu dinilai secara berterusan

dari masa ke semasa (Stephanie Sutherland, 2004). Maklumat yang diperolehi adalah penting untuk menentukan sama ada usaha yang dijalankan mencapai matlamat atau tidak. Pelbagai kaedah pengukuran boleh digunakan: a) pemerhatian dan pengawasan, b) pengumpulan data daripada rekod (seperti rekod kedatangan), c) analisis peperiksaan bulanan, penggal dan tahun, d) kes disiplin, e) surat aduan atau pujian, dan f) pandangan/pendapat daripada ibu bapa atau masyarakat sekitar melalui soal selidik dan temu bual dengan pelajar atau guru. Organisasi sekolah perlu mengamalkan kajian tindakan yang merupakan mekanisme yang amat berguna bagi memajukan sekolah. Maklumat berterusan melalui kajian dan maklum balas yang diperolehi merupakan entropi negatif yang menyebabkan sesebuah organisasi boleh berfungsi dengan lebih berkesan.

Prinsip kesembilan pula adalah mengenai mempercayai dan mengakui bahawa ibu bapa dan masyarakat sekitar mempunyai pelbagai kemahiran dan sumber tenaga yang dapat membantu pihak sekolah. Sekolah perlu mengamalkan dasar terbuka dengan memberi peluang kepada ibu bapa dan masyarakat untuk menyertai pihak sekolah. Sekolah perlu menyedari bahawa ibu bapa dan masyarakat mempunyai sumber tenaga yang diperlukan kepada pihak sekolah (Sarmiento & Freire, 2012). Persefahaman dan kerjasama yang wujud akan menjadi benteng bagi mengelakkan timbulnya masalah sekolah yang berpunca daripada faktor masyarakat. Konsep sekolah sebagai salah sebuah institusi masyarakat - sekolah harus berfungsi untuk kepentingan masyarakat. Masyarakat tidak boleh lepas tangan dan serahkan keseluruhan hal-hal berkaitan persekolahan kepada pihak sekolah semata-mata. Sumber tenaga, material dan buah fikiran daripada masyarakat perlu digunakan sepenuhnya untuk pembangunan serta kemajuan sekolah.

Prinsip kesepuluh berkaitan dengan kemajuan sesebuah sekolah memerlukan Pengetua/Guru Besar yang mempunyai kepimpinan yang berkesan. Ini merupakan prinsip terpenting kerana maju atau mundur sesebuah sekolah adalah tanggungjawab Pengetua / Guru Besar sendiri. Lima ciri kepimpinan pengetua berkesan mengikut Mendels (2012) adalah: i) membentuk visi yang berfokuskan kejayaan akademik terhadap semua pelajar berdasarkan piawaian yang tinggi; ii) mewujudkan iklim yang mesra di samping mengutamakan keselamatan, mewujudkan semangat kerjasama serta membentuk asas interaksi yang bermanfaat; iii) memupuk perkongisan kepimpinan dalam merealisasikan visi sekolah; iv) memperjelaskan arahan bagi membolehkan guru memberikan pengajaran yang terbaik dan pelajar dapat belajar dengan baik; dan v) menguruskan manusia, data serta proses-proses penambahbaikan sekolah dengan sempurna. Apabila pengetua meletakkan setiap elemen ini di tempat yang betul, maka pihak pengurusan sekolah mampu mewujudkan impak yang berkesan terhadap sekolah dan pelajar-pelajarnya.

2.3.3 Inisiatif Penambahbaikan Sekolah

Terdapat beberapa inisiatif yang telah dilakukan untuk penambahbaikan sekolah. Secara umumnya kepimpinan sekolah merupakan watak utama di dalam menjana perubahan terbesar bagi penambahbaikan di sekolah. Namun begitu sumbangan pihak komuniti luar kepada sekolah turut boleh memberi impak terhadap prestasi sesebuah sekolah.

2.3.3.1 Program Pembangunan Prestasi Sekolah

Program Pembangunan Prestasi Sekolah merupakan suatu usaha yang komprehensif dan bermatlamat tinggi bagi mencabar, memotivasi dan membantu semua sekolah di

Malaysia. Program ini memberi fokus kepada sekolah-sekolah yang paling memerlukan perhatian supaya dapat meningkatkan prestasi pelajar dan menjadikan semua sekolah cemerlang (K. Schildkamp, Poortman, Luyten, & Ebbeler, 2017). Teras kepada program ini ialah sistem pengumpulan data berpusat yang membantu pihak pengurusan sekolah supaya dengan mudah dapat mengakses dan menjejaki maklumat prestasi sekolah serta seterusnya dapat merancang kaedah-kaedah bagi meningkatkan prestasi masing-masing.

Program Pembangunan Prestasi sekolah yang dilaksanakan ini mengandungi tiga elemen utama iaitu: i) Band Prestasi Sekolah iaitu penyenaian band prestasi sekolah berdasarkan kepada Gred Purata Sekolah dalam peperiksaan awam dan skor Penarafan Kendiri Sekolah (PKS) menggunakan SKPM, ii) *Toolkit* Penambahbaikan Sekolah iaitu instrumen secara online yang bertujuan untuk mengumpul maklumat spesifik berkaitan dengan keperluan sekolah bagi membantu Pengetua membuat perancangan serta mengadakan perbincangan dengan Pegawai Pejabat Pendidikan Daerah dan iii) Talian Khidmat Bantuan iaitu bantuan dan sokongan diberikan berdasarkan maklumat keperluan sekolah yang dijana oleh kementerian.

Penentuan standard piawaian kecemerlangan yang perlu dicontohi adalah pencapaian Sekolah Berprestasi Tinggi. Senarai kedudukan atau band diperkenalkan sebagai sebahagian daripada Tawaran Baru kepada pengetua yang mana Band itu menjadi asas kepada pemberian ganjaran berasaskan kepada penilaian pencapaian. Band ini juga akan membolehkan pihak kementerian memantau prestasi sekolah-sekolah terutamanya sekolah berprestasi rendah dan mengambil langkah-langkah penambahbaikan yang sesuai di bawah Program Pembangunan Prestasi Sekolah

dalam usaha memastikan sekolah-sekolah berkenaan dapat melonjakkan prestasi sekolah ke tahap yang lebih baik.

Penarafan sekolah dilakukan secara tahunan berasaskan kepada prestasi sekolah-sekolah dalam peperiksaan awam dan skor PKS yang menggunakan instrumen SKPM. Ganjaran dalam bentuk kewangan dan bukan kewangan akan diberikan kepada sekolah-sekolah yang menunjukkan peningkatan prestasi. Penarafan sekolah berperanan sebagai alat analitikal bagi menentukan sekolah-sekolah yang amat memerlukan bantuan dan sokongan dari Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) bagi meningkatkan prestasi. Pengetua sekolah yang berprestasi rendah akan menerima bantuan atau sokongan yang dikenali sebagai “Talian Khidmat Bantuan”. Contohnya: i) Pembangunan kapasiti (seperti menambahbaik kemahiran, latihan semula dan kaunseling), ii) Bahan-bahan sokongan/bantuan dan iii) Sumber-sumber tambahan (seperti menaik taraf prasarana). Program Pembangunan prestasi sekolah adalah sebahagian besar daripada matlamat Program Transformasi Kerajaan bagi mempertingkatkan pencapaian pelajar dan memastikan kurikulum serta peperiksaan dapat dilaksanakan dengan baik.

2.3.3.2. Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25)

Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) merupakan sebahagian daripada usaha Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) ke arah meningkatkan kemenjadian murid dan sekolah berkualiti. Di samping itu ianya turut mengaplikasikan amalan terbaik dalam pelaksanaan pengurusan dan kepimpinan serta pedagogi dalam pembelajaran dan pengajaran (PdP) selari dengan hasrat yang terkandung dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025.

TS25 adalah satu usaha ke arah melahirkan modal insan unggul melalui persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan. Antara objektif dan matlamat TS25 adalah, i) mengaplikasi konsep dan amalan pengajaran dan pembelajaran serta pemudahcaraan (PdPc) terbaik, ii) membangunkan kepakaran dalaman melalui latihan yang komprehensif dan berstruktur kepada pembimbing pedagogi serta pembimbing kepimpinan dan, iii) membangunkan persekitaran pembelajaran yang berkesan dengan mengutamakan kemenjadian murid. Berdasarkan kepada tiga objektif Program TS25 tersebut, maka KPM telah menetapkan tiga matlamat utama yang perlu dicapai oleh semua sekolah di Malaysia pada tahun 2025, iaitu; i) memantapkan kepimpinan sekolah, ii) memaksimumkan potensi guru dan murid menerusi peningkatan kualiti pembelajaran dan pengajaran, dan iii) mengukuhkan pelibatan ibu bapa, komuniti dan pihak berkepentingan demi kejayaan murid.

Matlamat Konsep Program TS25 adalah satu usaha ke arah melahirkan modal insan unggul, yang akan dicapai menerusi transformasi dalam lima teras yang berikut; i) persekitaran pembelajaran yang menyeronokkan, ii) penglibatan pembelajaran murid yang aktif lagi bermakna, iii) disokong kepimpinan yang berkualiti serta berwawasan, iv) guru yang kompeten serta beraspirasi tinggi, dan v) komitmen komuniti yang padu untuk kemenjadian murid (Ahmad, 2017).

2.3.3.3 Sekolah Amanah

Sekolah Amanah adalah sekolah awam yang diuruskan dengan kerjasama di antara Program Sekolah Amanah Yayasan AMIR (YATSP) dan barisan kepimpinan sekolah di bawah penyeliaan Kementerian Pendidikan Malaysia. Yayasan Amir telah ditubuhkan oleh Khazanah Nasional Berhad (Khazanah Nasional) pada 2010 bagi

menjalinkan kerjasama dengan Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk mengangkat status quo sekolah kerajaan dan bantuan kerajaan menerusi inisiatif Sekolah Amanah supaya setanding dengan sekolah-sekolah swasta.

Program yang dikendalikan oleh Yayasan Amir dengan LeadEd Services selaku penyedia perkhidmatan pendidikan ini akan dijalankan selama lima tahun. Ianya juga merupakan satu program perkongsian awam dan swasta dengan matlamat KPM untuk mempertingkatkan prestasi pelajar secara holistik. Ianya mula diserapkan ke dalam sistem pendidikan sekolah angkat pada Januari 2011. Objektifnya ialah untuk mencari model sekolah yang berpaksikan transformasi pelajar secara menyeluruh dengan tidak terlalu memberikan penekanan terhadap akademik, sebaliknya lebih kepada aspek keinsanan, kemahiran mengajar, berfikir, kreatif, inovatif serta mempunyai etika kerja.

Selain daripada itu, Yayasan Amir yang telah diberikan autonomi dalam menentukan aliran pelajaran sekolah berkenaan dari segi kurikulum, perihal kakitangan, perolehan dan penggunaan dana, jadual dan kalendar sekolah serta polisi anak pelajar akan bertindak mencari penyumbang dana untuk diagihkan kepada sekolah yang terpilih. Antara badan-badan yang berkolaborasi untuk menjayakan sekolah amanah adalah Khazanah Nasional, Yayasan Hasanah, Petronas, Yayasan Dayadiri, Westports, United Engineers (Malaysia) Berhad, Yayasan Pahang, LeapEd dan Teach For Malaysia.

Sehingga kini jumlah Sekolah Amanah telah pun meningkat kepada 30 buah sekolah merangkumi Sekolah Kebangsaan, Sekolah Agama, Sekolah Jenis Kebangsaan Cina (SJKC) dan Sekolah Jenis Kebangsaan Tamil (SJKT) dengan sebahagian besarnya

merupakan sekolah di kedudukan band rendah. Jika segala ciri-ciri yang ada pada Sekolah Amanah ini dapat diaplikasikan di semua sekolah kebangsaan di seluruh negara, ia pasti akan membawa perubahan besar dalam sistem pendidikan negara terutamanya dalam menyediakan modal insan berkualiti tinggi pada masa hadapan secara berterusan.

2.3.4 Alat Penambahbaikan Sekolah

2.3.4.1 Kaizen

Kaizen merupakan perkataan Jepun yang merujuk kepada penambahbaikan berterusan. 'Kai' bermaksud berubah dan 'Zen' bermaksud baik. Gabungan dua perkataan ini iaitu 'Kaizen' membawa maksud berubah ke arah yang lebih baik atau dengan erti kata lain penambahbaikan berterusan (Cherrie, 2017). Dua ciri utama kaizen adalah penambahbaikan tambahan dan berterusan serta penglibatan keseluruhan tenaga kerja dalam proses yang dijalankan. Semua ahli organisasi yang terlibat perlu mengambil bahagian di dalam menghasilkan perubahan yang kecil secara kerap dan memberi cadangan untuk penambahbaikan di dalam kedua-dua aspek iaitu proses dan produk.

Sekolah yang menunjukkan peningkatan berterusan dalam pencapaian pelajar lazimnya mempunyai budaya yang telah sehati dengan: (a) fokus bersama; (b) amalan reflektif; (c) kerjasama dan perkongsian; dan (d) yang kapasiti kepimpinan yang semakin meningkat (Vislocky, 2005). Fokus kaizen adalah bagaimana warga sekolah bekerja (Sallis, 2005). Ianya juga melibatkan kitaran aktiviti meliputi; i) Piawaian operasi dan aktiviti, ii) Pengukuran operasi (mencari masa kitaran dan jumlah inventori dalam proses), iii) Mengukur keperluan iv) Inovasi untuk

memenuhi keperluan dan meningkatkan produktiviti v) Membuat penyeragaman yang baru dan menambah baik operasi, dan v) Teruskan kitaran iklan infinitum (Anthony, 2007). Sekiranya semua sekolah mengamalkan konsep Kaizen ini, pasti semua masalah yang wujud di dalam sekolah dapat diatasi dan seterusnya prestasi pelajar dapat ditingkatkan.

2.3.4.2 Penambahbaikan Kualiti berdasarkan Crosby

Kualiti boleh diukur dan sebenarnya tiada kualiti yang benar-benar ekonomik (Crosby, 2005). Untuk mencapai tahap kualiti di dalam produktiviti, idea “*quality is free*” dan konsep “*Zero Defects*” telah diperkenalkan oleh Crosby. Kedua-dua idea ini amat sesuai untuk diaplikasi dalam bidang pendidikan. Satu lagi idea menarik Crosby adalah penambahbaikan kualiti yang mana ianya merupakan usaha untuk mengelakkan daripada berlakunya kegagalan.

Crosby menyenaraikan 14 langkah program untuk penambahbaikan kualiti iaitu; i) Komitmen pengurusan (komunikasi, bukan motivasi), ii) Kumpulan penambahbaikan kualiti (wakil dari setiap bahagian), iii) Pengukuran kualiti (bagi setiap aktiviti, carta dan perkongsian maklumat), iv) Penilaian kos kualiti (dengan pengawasan pihak pengurusan-tanpa bias), v) Kesedaran kualiti (berkongsi dengan pelanggan – adakalanya tidak perlu), vi) Tindakan pembetulan (perbaiki segera sebarang kesilapan), vii) Menubuhkan jawatankuasa *ad hoc* untuk program *Zero Defect*, viii) Latihan penyelia (latihan formal untuk setiap tahap), ix) Hari *Zero Defect* (permulaan formal untuk era yang baru), x) Penetapan matlamat (pekerja / bahagian tetapkan 30-, 60-, 90- hari untuk capai matlamat), xi) Penyingkiran punca ralat (individu nyatakan masalah, pengurusan selesaikan masalah), xii) Penghargaan

(penubuhan program pengiktirafan – penghargaan merupakan kunci utama), xiii) Majlis kualiti (menaiktaraf dan meningkatkan usaha) dan xiv) Lakukannya semula lagi (mulakan dengan kumpulan yang baru – pastikan ianya setiasa berjalan).

2.4 Kualiti Sekolah

Kualiti merujuk kepada ciri-ciri produk atau perkhidmatan yang memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan (Juran & Godfrey, 1999). Organisasi-organisasi sama ada awam atau swasta yang terbaik merupakan organisasi yang memahami kualiti dan tahu rahsia kualiti iaitu perlu sentiasa mendengar dan bertindak balas dengan segera terhadap keperluan serta kehendak pelanggan. Ini adalah kerana ianya penentu kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi (Sallis, 2005).

Kualiti dari aspek sekolah pula, merujuk kepada pelbagai aspek urusan yang berlaku di dalam sekolah termasuklah pengurusan pentadbiran, pengajaran dan pembelajaran, kokurikulum, projek-projek pembangunan insan pelajar-pelajar serta persekitaran sekolah. Kualiti sekolah memberi kesan terhadap perkembangan ekonomi dan sosial negara. Sekolah dianggap gagal di dalam misinya, jika pelajar tidak diajar dengan nilai-nilai dan kemahiran sosial yang sepatutnya untuk menjadi warganegara yang baik dan tidak diajar dengan kemahiran akademik untuk menjadi lebih produktif dari segi ekonomi (Mayer et al., 2000). Ini bermaksud, kegagalan pihak sekolah melaksanakan tanggungjawabnya juga boleh menyebabkan masa depan pelajar terjejas.

Lagrosen (1999) meninjau kualiti di sekolah berdasarkan kepada empat kumpulan utama iaitu pelajar, waris, kakitangan sekolah dan masyarakat. Namun begitu Mayer et al. (2000) berpendapat bahawa terdapat 13 dimensi kualiti sekolah yang berada di

bawah tiga komponen iaitu sekolah, guru dan kelas. Bagi komponen sekolah, elemen-elemen yang dikenal pasti tergolong di bawahnya adalah kepimpinan sekolah, matlamat, komuniti profesional, disiplin dan persekitaran akademik. Manakala elemen yang tergolong di bawah komponen guru pula, kemahiran akademik guru, tugas mengajar, pengalaman mengajar dan pembangunan profesional. Bagi komponen kelas pula, elemen-elemen yang terkandung di bawahnya adalah isi kandungan pelajaran, pedagogi, teknologi dan saiz kelas. Kualiti sekolah bukan sekadar hanya satu dimensi yang mana waris serta pelajar perlu fikirkan tetapi ianya melibatkan kegembiraan dan juga keseronokan pelajar belajar dengan persekitaran yang disediakan (Gibbons, 2009).

Kecemerlangan guru memainkan peranan yang penting kerana guru-guru yang berkualiti merupakan guru-guru yang komited terhadap perkerjaan mereka (Choi & Tang, 2011). Selain daripada itu, guru-guru yang berkualiti mampu mempengaruhi pencapaian pelajar (Ingle, 2009). Begitu juga dengan kepimpinan sekolah, ianya juga adalah amat penting kerana kebanyakan kajian telah membuktikan bahawa kepimpinan yang baik adalah ciri utama institusi pendidikan berprestasi tinggi (Mayer et al., 2000; Sallis, 2002; Sebastian, Huang, & Allensworth, 2017). Pemimpin cemerlang menjadi inspirasi warga sekolah. Oleh itu, satu pemacu untuk penambahbaikan kualiti perlu diwujudkan (Sallis, 2002; Ah-Teck & Starr, 2013). Selain daripada itu, sekolah yang mempunyai prestasi pelajar yang cemerlang, mempunyai staf dan pihak pengurusan yang memahami dengan jelas tentang standard serta tahu tindakan yang perlu dilakukan untuk mencapai matlamat sekolah (Sallis, 2005). Peningkatan kecemerlangan prestasi pelajar juga adalah didorong oleh

kualiti pengajaran dan keberkesanan sekolah (Gibbons, Machin, & Silva, 2012) serta sekolah juga mempunyai sumber pengurusan yang cemerlang (Zendeli, 2011).

Bukan sekadar prestasi yang cemerlang sahaja, sekolah selamat juga adalah penting kerana sekolah selamat akan menjurus kepada prestasi yang selamat (Alolah, Stewart, Panuwatwanich, & Mohamed, 2014). Sekolah selamat mempunyai budaya sekolah dan iklim sekolah yang baik, dan lazimnya mempunyai tahap keganasan yang rendah (Barnes, Brynard & De Wet, 2012). Apabila kondisi sekolah berada di dalam keadaan baik, maka peranan sekolah sebagai tempat untuk menyebarkan ilmu yang memenuhi kehendak pelanggannya dapat dijayakan dengan berkesan. Pada peringkat ini, kolaborasi di antara ibu bapa, guru-guru dan ahli komuniti setempat adalah perlu supaya dapat mengumpul dan menganalisis data serta merancang strategi-strategi baru demi peningkatan kualiti dan kejayaan sekolah (Cooke et al., 2000). Keterlibatan semua pihak di dalam pelan penambahbaikan sekolah merupakan satu mekanisme yang boleh mewujudkan sikap tanggungjawab bersama.

Kajian ini akan menyelidiki kualiti sekolah berdasarkan *The Total Quality Management in School* (West-Burham, 1992). Terdapat empat dimensi di dalam instrumen ini iaitu; i) nilai-nilai dan tugas (*values and duties*), ii) sistem dan pasukan (*systems and teams*), iii) sumber-sumber dan perubahan (*resources and change*) dan iv) memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf (*meeting pupils' needs and empowered staff*).

2.4.1 Definisi Kualiti Sekolah

Juran dan Gryna (1988) mendefinisikan kualiti sebagai "sesuai untuk digunakan". Juran menekankan konsep kualiti berkaitan dengan pelanggan, kakitangan yang

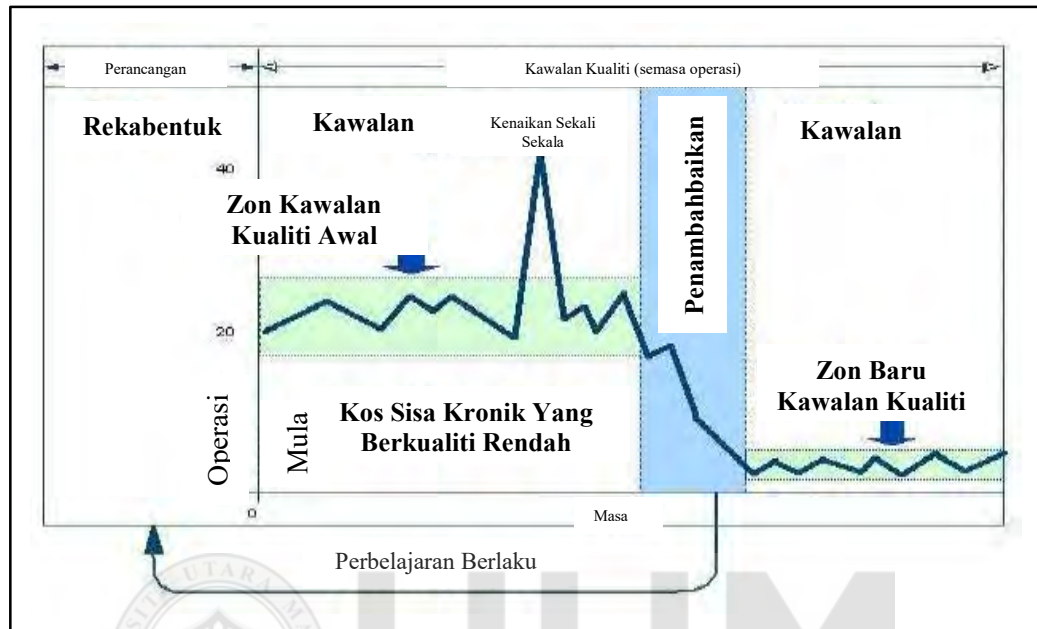
berurusan dengan hasil produk, ciri-ciri setiap produk yang seimbang dan produk yang menepati kehendak pelanggan. Perkataan "produk" merujuk kepada hasil mana-mana proses sama ada ianya berbentuk barangan atau pun perkhidmatan. Selain daripada itu, kualiti bermakna hasil produk bebas daripada kesilapan yang mana kerja-kerja yang dilakukan tidak lagi memerlukan ulangan kerja yang sama (Juran & Godfrey, 1999).

Kualiti juga ditafsir sebagai hasil daripada tindakan dan keputusan daripada pihak pengurusan atasan dan bukan hasil daripada tugas yang dijalankan oleh para pekerja (Deming, 1981). Kualiti perlu mengikut piawai atau standard yang ditetapkan dan boleh dicapai melalui kewujudan sistem tugas kerja yang efisien. Bukar sekadar sistem tugas kerja yang efisien sahaja, malah kewujudan mekanisme penilaian yang efektif juga akan berupaya menghasilkan produk atau perkhidmatan yang boleh memberikan kepuasan dan memenuhi citarasa pelanggan (Hernandez, 2008).

2.4.2 Kualiti Berdasarkan Trilogi Juran

Juran dan Godfrey (1999) mencadangkan agar setiap organisasi perlu menetapkan wawasan, dasar-dasar dan matlamat organisasi terlebih dahulu jika ingin mencapai kualiti. Matlamat organisasi kemudiannya akan ditukarkan menjadi keputusan yang diharapkan melalui proses-proses pengurusan. Joseph M Juran, Godfrey, Hoogstoel, dan Schilling (1999) menyatakan bahawa terdapat tiga proses pengurusan iaitu: i) Perancangan Kualiti, ii) Kawalan Kualiti dan iii) Penambahbaikan Kualiti. Proses-proses ini dikenali sebagai Teori Juran atau "Trilogi Juran". Proses-proses ini

merupakan proses yang universal dan dapat diaplikasikan ke dalam mana-mana bahagian di dalam mana-mana jabatan.



Rajah 2.3. Proses-proses Universal Trilogi Juran (1999)

Berdasarkan kepada Rajah 2.3, paksi mencancang adalah mewakili kos operasi dan paksi mengufuk mewakili masa. Pada peringkat perancangan kualiti, aktiviti rekabentuk dijalankan dengan mengenal pasti pelanggan dan bagaimana organisasi boleh bertindak untuk memenuhi kehendak pelanggan. Selepas keputusan rekabentuk diterima, operasi akan dimulakan. Pada peringkat ini kawalan kualiti perlu di jalankan dari masa ke semasa. Pada peringkat “zon kawalan kualiti awal”, pelaksanaan proses operasi pada peringkat awal lazimnya tidak akan berlaku dengan hasil kualiti sebanyak 100%. Sebaliknya, ada masanya sekali sekala kos akan meningkat dan menurun. Ini akan menyebabkan wujudnya “sisa kronik yang berkualiti rendah”.

Bagi mengatasi masalah yang timbul, penambahbaikan kualiti akan dilakukan. Pada peringkat ini wujudnya pembelajaran bagi ahli organisasi terhadap rekabentuk proses operasi yang telah dipilih pada awalnya. Selepas dilakukan penambahbaikan kualiti, sisa kronik yang berkualiti rendah akan dibuang dan ini akan menyebabkan kos operasi dapat diturunkan. Seterusnya “zon baru kawalan kualiti” akan diwujudkan dan produk dapat dihasilkan dengan kos yang lebih rendah serta dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Proses-proses Universal Trilogi Juran ini boleh dikaitkan dengan pelaksanaan sistem pendidikan di sekolah. Pada fasa perancangan kualiti, pihak pengurusan sekolah perlu bergabung tenaga dengan semua warga sekolah untuk merancang proses pendidikan yang boleh meningkatkan prestasi pelajar. Sementara pada fasa “zon kawalan kualiti awal”, pengujian boleh dilakukan untuk menilai sama ada perancangan yang dibina mencapai matlamat atau pun tidak. Sekiranya terdapat sebarang aktiviti yang kurang atau tidak bersesuaian, ianya diklasifikasikan sebagai “sisa kronik yang berkualiti rendah”. Ianya sepatutnya disingkirkan. Seterusnya penambahbaikan perlu dilaksanakan. Selepas pihak sekolah mendapati teknik-teknik dan kaedah-kaedah mantap yang dapat meningkatkan prestasi pelajar, maka “zon baru kawalan kualiti” dapat dilaksanakan.

2.4.3 14 Prinsip Deming

Deming menyatakan 14 prinsip utama bagi pengurusan yang perlu diikuti sekiranya organisasi ingin melakukan keberkesanan penambahbaikan yang ketara. Ianya lebih kepada perancangan transformatif. 14 prinsip Deming tersebut kemudiannya dihubungkan dengan pelaksanaannya di sekolah mengikut Bonstingl (1992).

Antara 14 prinsip Deming adalah pertamanya membuat keteguhan yang bertujuan ke arah penambahbaikan produk dan perkhidmatan, dengan tujuan untuk menjadi kompetitif dan kekal dalam organisasi serta untuk menyediakan peluang pekerjaan. Sekolah mesti memberi tumpuan kepada membantu pelajar untuk memaksimumkan potensi mereka sendiri melalui penambahbaikan berterusan terhadap hasil kerja guru bersama-sama pelajar. Pada situasi ini, memaksimumkan skor ujian dan simbol taksiran adalah kurang penting berbanding dengan perkembangan yang wujud dalam proses pembelajaran setiap pelajar.

Prinsip kedua merupakan amalan falsafah baru yang sesuai dengan zaman ekonomi yang baru. Pihak pengurusan perlu menyedari tentang cabaran tersebut dan mesti belajar mengenali tanggungjawab mereka, serta mengambil tindakan untuk berubah. Ini bermakna, pemimpin sekolah harus menerima pakai dan menyokong penuh falsafah penambahbaikan berterusan yang baru melalui pemberian kuasa yang lebih terhadap kumpulan guru-pelajar.

Prinsip ketiga adalah sekolah perlu berhenti daripada terlalu bergantung kepada pemeriksaan untuk mencapai kualiti. Hapuskan keperluan untuk pemeriksaan secara besar-besaran dengan membina kualiti ke dalam produk supaya berada di tempat pertama. Kebergantungan kepada ujian sebagai kaedah utama menilai perestasi pelajar disifatkan sebagai membuang masa dan sering dipertikai kesahihannya. Kaedah pengujian dan petunjuk lain daripada pembelajaran pelajar perlu diberi sebagai diagnostik dan instrumen preskriptif pembelajaran pelajar. Pembelajaran terbaik bagi pelajar adalah melalui prestasi pelajar yang boleh mengaplikasikan maklumat yang dipelajari ke dalam kehidupan sebenar.

Sementara itu, prinsip keempat adalah berkaitan dengan tamatkan amalan pemberian perniagaan atas dasar tag harga. Sebaliknya, meminimumkan jumlah kos. Jadilah pembekal tunggal serta wujudkan hubungan perniagaan jangka panjang bersama kesetiaan dan kepercayaan. Dalam konteks di sekolah, pihak sekolah perlu membina hubungan kepercayaan dan kerjasama di antara sekolah dan masyarakat. Pihak sekolah perlu menjaga hubungan dengan pelanggannya iaitu pelajar dan waris supaya tidak berlaku kehilangan pelanggan.

Prinsip kelima menekankan supaya sentiasa perlu berusaha meningkatkan sistem pengeluaran dan perkhidmatan. Ini adalah bagi meningkatkan kualiti dan produktiviti, dan di samping itu dapat mengurangkan kos. Pentadbir sekolah perlu mewujudkan dan mengekalkan suasana fleksibel di mana guru-guru diberi kuasa untuk membuat inovasi berterusan terhadap tugas mereka dengan pelajar. Guru perlu bekerjasama dengan pelajar untuk mewujudkan suasana di mana semua pelajar diberi kuasa untuk membuat kemajuan yang berterusan dalam kualiti pembelajaran mereka dan aspek-aspek pembangunan peribadi yang lain. Di samping itu, mereka perlu mempelajari sesuatu daripada kegagalan sementara mereka.

Prinsip keenam pula adalah berkaitan dengan wujudkan institusi latihan di tempat kerja. Pemimpin sekolah perlu mengadakan program latihan untuk guru baru yang masih tidak biasa dengan budaya sekolah dan visi sekolah tersebut. Manakala guru-guru pula perlu mewujudkan program di mana pelajar diajar untuk belajar menetapkan sendiri matlamat pembelajarannya dan bagaimana untuk menjadi lebih efektif terhadap kerja-kerja sekolah mereka.

Sementara prinsip keenam pula menekankan bahawa perlu diwujudkan institusi kepimpinan. Ini adalah kerana penyeliaan perlu bagi memastikan pekerja dan perkakasan di tempat kerja berfungsi dengan baik. Penyeliaan pengurusan melibatkan proses baik pulih dan juga pemantauan pekerja di bahagian pengeluaran. Dari aspek kepimpinan sekolah, pemantauan pihak pengurusan sekolah merangkumi situasi bekerja dengan guru, ibu bapa, pelajar, dan ahli-ahli masyarakat serta perkakasan teknologi terkini yang diguna pakai untuk membantu warga sekolah menjalankan tugas. Secara keseluruhannya, perkembangan dan penambahbaikan pelajar dapat dinilai disamping dapat memaksimumkan kerjasama di antara guru-guru dan pelajar-pelajar.

Seterusnya prinsip ketujuh, apa yang perlu dilakukan adalah keluarkan perasaan takut, supaya setiap orang boleh bekerja dengan berkesan bagi organisasi tersebut. Bagi organisasi sekolah, ketakutan boleh merosakkan budaya sekolah dan semua perkara baik di sekolah. Budaya saling menghormati, penyayang dan prihatin perlu diwujudkan supaya warga sekolah merasa diri mereka dihargai. Komunikasi yang mesra di antara satu sama lain juga perlu diamalkan supaya dapat mengelakkan daripada berlakunya perselisihan faham dalam kalangan warga sekolah.

Prinsip kelapan pula menyarankan agar pihak sekolah perlu pecahkan halangan antara jabatan-jabatan. Semua pekerja perlu bekerja sebagai satu pasukan dan dapat meramalkan masalah di dalam pengeluaran yang boleh menjejaskan produk atau perkhidmatan. Produktiviti guru dan pelajar dapat dipertingkatkan apabila jabatan mengabungkan bakat bagi mewujudkan peluang yang lebih bersepadu untuk

pembelajaran. Semua guru tanpa mengambil kira opsyen masing-masing perlu bekerjasama bagi menjayakan sebarang projek/program anjuran pihak sekolah.

Sementara itu, prinsip kesembilan menekankan bahawa perlunya dihapuskan slogan dan desakan. Sebaliknya sasarkan kerja ke arah *zero defect* dan tahap baru produktiviti. Desakan tersebut hanya akan mewujudkan pertentangan hubungan dan sebahagian besar sistem akan berada di luar kuasa tenaga kerja. Ini akan menjadi punca-punca sekolah berkualiti rendah dan produktiviti rendah. Pentadbir, guru-guru, pelajar, ibu bapa, dan ahli komuniti secara kolektif boleh meningkatkan mutu kerja mereka secara bersama-sama selagi kuasa, tanggungjawab dan ganjaran diberikan secara adil dan saksama. Selain daripada itu, bagi meningkatkan mutu kerja juga kesilapan perlu dielakkan supaya kos tidak meningkat.

Manakala prinsip kesepuluh pula menyarankan agar buang halangan yang mengganggu hak kepada kebanggaan mutu kerja pekerja setiap jam. Tanggungjawab penyelia mesti berubah dari angka kepada kualiti. Di sekolah, tugasan dan ujian yang memfokuskan kepada angka atau pensijilan sering tidak mencerminkan kualiti kemajuan dan prestasi pelajar. Memandangkan perlunya dilakukan pengkelasan terhadap pelajar-pelajar bagi kemasukan ke sekolah-sekolah elit dan institusi pengajian tinggi, maka sistem peperiksaan perlu dikekalkan. Namun begitu kekerapan ujian bulanan perlu dikurangkan.

Prinsip kesebelas pula mengesyorkan supaya dibuang halangan yang menjejaskan hak terhadap kebanggaan mutu kerja pekerja di dalam pengurusan dan kejuruteraan. Kaedah ini dapat memansuhkan penarafan tahunan atau merit. Guru dan pelajar umumnya mahu melakukan hasil kerja yang terbaik dan berasa bangga terhadap

pencapaian mereka. Sekolah perlu mendedikasikan diri mereka untuk menghapuskan punca-punca sistemik kegagalan guru dan pelajar melalui usaha kolaboratif yang intim.

Seterusnya prinsip ketiga belas menekankan agar diwujudkan institusi program tenaga pendidikan dan peningkatan diri. Sekiranya pencapaian sekolah sudah berada di barisan hadapan, pentadbir, guru-guru, dan pelajar memerlukan program penambahbaikan berterusan. Penambahbaikan yang dilaksanakan juga perlu sejajar dengan peredaran masa. Inovasi dan kreativiti diperlukan agar penambahbaikan yang dilakukan dapat terus meningkatkan kualiti sekolah dan seterusnya prestasi sekolah.

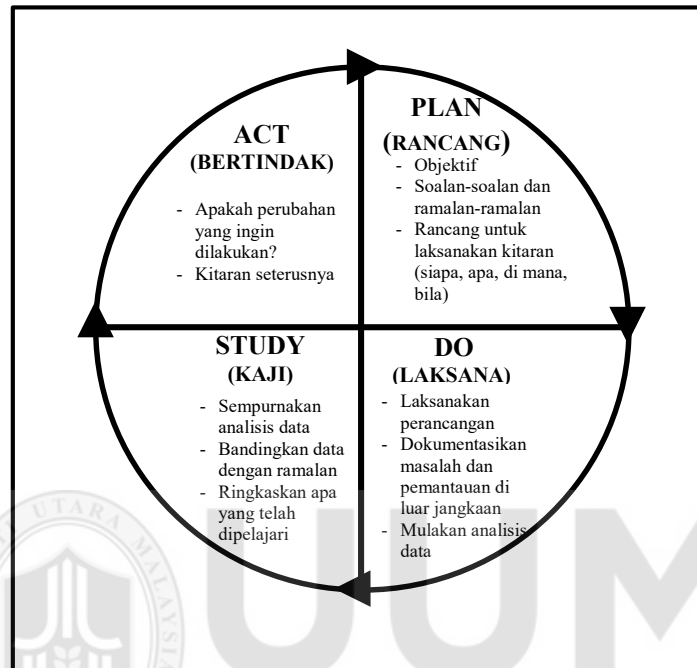
Bagi prinsip keempat belas, apa yang perlu dilakukan adalah gerakkan semua warga sekolah supaya dapat bekerja bersama-sama untuk mencapai transformasi. Transformasi merupakan tugas semua orang. Semua warga sekolah perlu meletakkan falsafah baru ini ke dalam setiap tindakan supaya ia menjadi sehati ke dalam struktur budaya sekolah. Latihan besar-besaran diperlukan untuk memupuk keberanian untuk memecahkan tradisi. Setiap aktiviti dan setiap pekerjaan merupakan sebahagian daripada proses transformasi tersebut.

Sekiranya semua sekolah mengamalkan ke semua empat belas prinsip Deming ini, budaya sekolah yang positif dapat dibentuk dan seterusnya ianya akan memberi impak positif terhadap prestasi sekolah itu sendiri.

2.4.4 Model Kitaran PDSA Deming

Kitaran *Plan-Do-Study-Act* (PDSA) yang diperkenalkan oleh Deming (1994) merupakan pengintegrasian kaedah saintifik terhadap penambahbaikan sains

pengurusan. Ianya merupakan rentetan daripada Kitaran Shewhart (1939) dan Kitaran *Plan-Do-Check-Act* (PDCA) Jepun pada tahun 1951. Rajah 2.4 menunjukkan Kitaran PDSA.

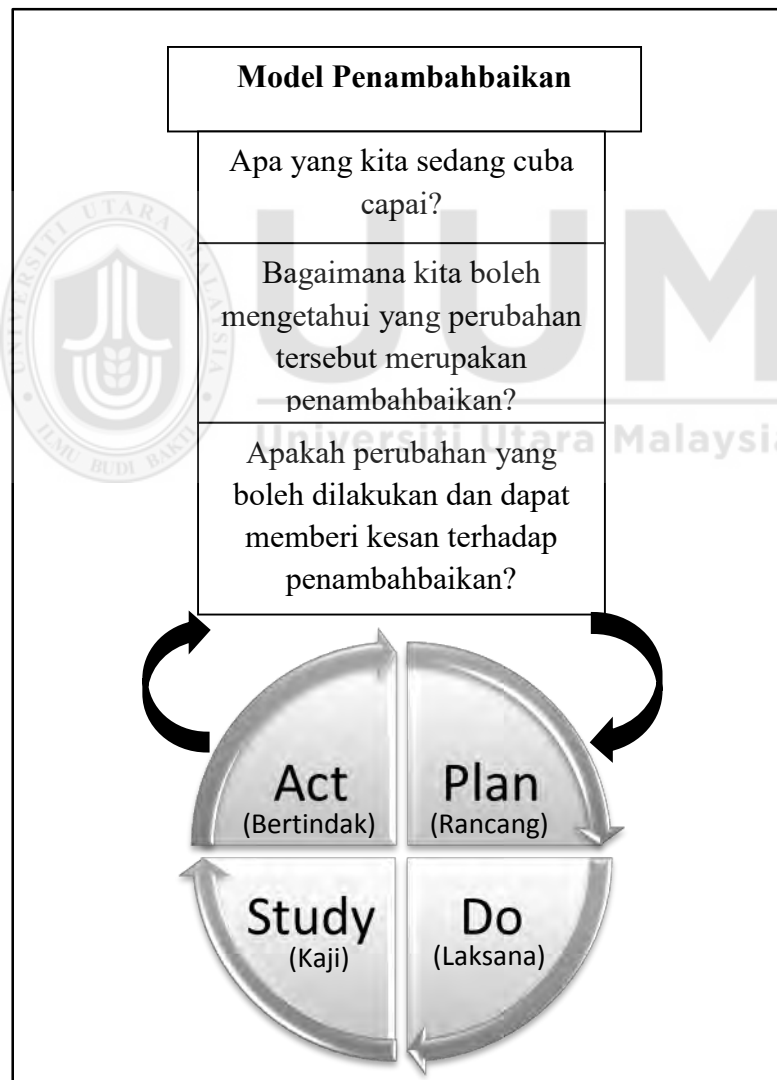


Rajah 2.4. Kitaran PDSA oleh Deming (1994)

Model ini amat sesuai digunapakai di dalam bidang pendidikan khususnya di sekolah-sekolah (Deming, Hastings, Kane, & Staiger, 2014). Ianya boleh diadaptasikan di dalam setiap aktiviti-aktiviti atau program-program yang dilaksanakan di peringkat sekolah. “*Plan*” bermakna setiap aktiviti perlu mempunyai perancangan yang rapi dengan mengambilkira kekuatan dan kelemahan dari semua aspek. “*Do*” merupakan perlaksanaan sesuatu aktiviti atau program. Pada peringkat ini, aktiviti atau program perlu berjalan lancar seperti mana yang dirancang. “*Study*” merujuk kepada musyawarah selepas perlaksanaan sesuatu aktiviti atau program. Pada peringkat ini, semua ahli jawatankuasa yang terlibat perlu menjalani ‘*post-mortem*’ untuk mengesan keberkesanan dan kepincangan aktiviti atau program

yang telah dilaksanakan. Manakala “*Act*” pula merujuk kepada tindakan yang perlu dilakukan pada aktiviti atau program seterusnya selepas elemen perubahan dimasukkan. Kemudian kitaran ini akan diulang semula pada aktiviti-aktiviti atau program-program yang seterusnya dengan perubahan yang telah dilakukan ke arah penambahbaikan kualiti terhadap aktiviti atau program.

Kitaran PDSA ini kemudiannya dimurnikan lagi. Rajah 2.5 menunjukkan Model Penambahbaikan Kitaran PDSA (Deming, 2009).



Rajah 2.5. Model Penambahbaikan Kitaran PDSA oleh Deming (2009)

Sekiranya program-program yang dijalankan di sekolah melalui fasa-fasa PDSA, segala kelemahan dapat diperbaiki dan dilakukan penambahbaikan. Kesilapan berulang dapat dielakkan daripada berlaku lagi. Secara tidak langsung ianya akan dapat meningkatkan kecekapan guru di dalam menjalankan tugas di samping dapat juga meningkatkan kualiti kerja guru.

2.4.5 Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) merupakan sistem pemikiran dengan model mental holistik berdasarkan perkongsian visi, misi dan matlamat yang berorientasikan masa depan. TQM adalah berkaitan dengan usaha untuk sentiasa melakukan perkara yang betul buat kali pertama dan mengelakkan wujudnya proses pemeriksaan setiap kali berlaku kesilapan (Sallis, 2005). Ianya adalah berkaitan budaya, sikap dan organisasi yang berusaha untuk menyediakan produk serta perkhidmatan yang memenuhi kepuasan pelanggan.

Budaya organisasi mempunyai hubungan dengan TQM (Prajogo & Sohal, 2001). Ini adalah kerana budaya memerlukan kualiti dalam semua aspek operasi organisasi. Ianya lebih kepada berbentuk sistem pengurusan manusia berfokus dengan bertujuan untuk melakukan penambahbaikan berterusan terhadap kepuasan pelanggan pada kos sebenar yang sentiasa lebih rendah. Strategi TQM melibatkan keseluruhan pekerja di dalam sesebuah organisasi (Schonberger, 1995). Ini adalah kerana TQM menekankan kerja berpasukan, komitmen yang bertujuan untuk memenuhi keperluan dan jangkaan pelanggan, serta fleksibiliti dalaman dan proses semakan dengan penekanan kepada peningkatan yang berterusan merentasi sempadan organisasi (Weller, 1998).

TQM yang diaplikasi di sekolah-sekolah boleh mengubah pemikiran guru, cara guru menjalankan tugas dan yang paling utama adalah berupaya mengubah budaya sekolah (Davies, 1994). Sekolah-sekolah yang telah menerima pakai prinsip-prinsip TQM telah menjalani lebih daripada satu anjakan paradigma iaitu mereka telah mengubah kaedah persekolahan. Antara prinsip-prinsip TQM adalah; i) komitmen pengurusan (kepimpinan), ii) fokus pada pelanggan dan pekerja, iii) fokus kepada fakta, iv) penambahbaikan yang berterusan (Kaizen) dan v) penyertaan semua ahli (Weller, 1998).

Secara keseluruhannya elemen TQM ini adalah sangat penting untuk dipraktikkan bagi menjaga kualiti sekolah yang boleh memberi impak terhadap penambahbaikan sekolah. Setiap elemen mempunyai peranannya yang tersendiri di dalam menjayakan TQM.

2.4.6 ISO 9000

ISO 9000 telah diperkenalkan di United Kingdom pada 1979 di bawah Sistem Kualiti dan dikenali sebagai BS5750 sehingga pertengahan 1990. ISO9000 adalah berkaitan dengan pengurusan kualiti. Ianya menakrifkan bagaimana organisasi menggunakan sumber-sumber untuk memenuhi kehendak pelanggan dan keperluan undang-undang serta mekanisme yang bertindak untuk membuat penambahbaikan berterusan (Xue-Zhen, 2010).

Menurut Sallis (2002) , bermula dari Disember 2003, satu set piawaian ISO9000 telah beroperasi dan dikenali sebagai ISO9000: 2000. Terdapat lapan prinsip yang boleh digunakan oleh pihak pengurusan sesebuah sekolah di dalam ISO9000: 2000 untuk penambahbaikan bagi meningkatkan prestasi sekolah. Prinsip pertama adalah

berkaitan dengan fokus pelanggan iaitu ianya merupakan kebiasaan bagi semua proses-proses kualiti yang berusaha untuk memenuhi dan melebihi jangkaan kehendak pelanggan. Prinsip ini membolehkan pihak sekolah jalankan penyelidikan terhadap keperluan dan jangkaan pelanggan serta mengukur sejauh mana tindakan yang boleh mereka lakukan terhadap jangkaan ini. Dalam konteks pendidikan, pelanggan berkemungkinan merupakan pelajar, ibu bapa, komuniti setempat atau pertubuhan pendidikan yang lain.

Prinsip kedua menekankan tentang kepimpinan di mana pemimpin-pemimpin perlu mampu mewujudkan visi dan misi yang jelas kerana ia adalah kunci untuk organisasi yang berjaya. Pemimpin perlu menjadi inspirasi kepada orang lain di samping menyediakan sumber-sumber dan memastikan keperluan semua pihak iaitu kakitangan, pelanggan, masyarakat setempat dan lain-lainnya dipenuhi. Kepimpinan merupakan pembolehubah utama di sekolah-sekolah yang berjaya kerana mereka boleh menjana penambahbaikan sekolah.

Prinsip ketiga pula adalah berkaitan dengan keterlibatan yang mana setiap organisasi memerlukan orang-orang yang berkebolehan dari segi inovasi dan kreativiti untuk memberi manfaat terhadap organisasi. Di sekolah, semua staf adalah penting untuk menggerakkan sekolah. Petunjuk utama kejayaan sekolah merupakan perancangan keperluan kakitangan dan memastikan bakat mereka digunakan dengan sepenuhnya. Kepakaran guru-guru di dalam sesuatu bidang harus dihargai dan guru-guru harus diberi kepercayaan mengendalikan sesuatu program/projek sekolah berdasarkan bakat yang mereka ada.

Seterusnya prinsip keempat pula menekankan perlunya ada pendekatan proses. Ianya berkaitan dengan kecekapan dan keberkesanan aktiviti-aktiviti teras organisasi dan kepentingan membangunkan pendekatan yang bersistematik untuk pengurusan organisasi. Di sekolah, pengurusan yang bersistematik terhadap proses pengajaran dan pembelajaran adalah apa yang diperlukan untuk menepati kehendak prinsip pendekatan proses. Kaedah pdpc harus dirancang dengan baik agar proses pdpc berjalan lancar serta dapat mencapai objektif yang disasarkan. Selain daripada itu, aktiviti-aktiviti yang dijalankan di sekolah juga memerlukan perancangan yang sistematik dan teliti agar tidak berlaku pembaziran semasa proses perlaksanaannya.

Manakala prinsip kelima pula berkaitan dengan pendekatan sistem terhadap pengurusan. Ianya berkaitan dengan bagaimana proses dilaksanakan untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Perkara utama yang perlu dipastikan di sini adalah penggunaan sistem yang jelas di mana ianya juga mampu mewujudkan sasaran dan matlamat yang jelas. Aspek utama pengurusan pendidikan adalah mempunyai petunjuk yang jelas mengenai prestasi dan memenuhi sasaran seperti mana penggunaan *headcount* yang berupaya menetapkan sasaran prestasi sekolah pada setiap tahun.

Prinsip keenam mengesyorkan agar dilakukan peningkatan berterusan. Ianya merupakan matlamat semua sistem kualiti. Semua kakitangan perlu dipastikan mempunyai latihan dan kemahiran yang diperlukan untuk membuat penambahbaikan. Selain daripada itu, pihak pengurusan sekolah juga perlu memastikan bahawa terdapat satu mekanisme yang menjurus kepada peningkatan prestasi sekolah. Selain daripada itu, pendekatan sistematik kepada pembangunan

kakitangan dan pelaburan yang mencukupi dalam latihan guru-guru juga perlu dititikberatkan,

Sementara prinsip ketujuh menekankan tentang pendekatan fakta untuk penyelesaian masalah. Setiap keputusan yang dibuat perlu berdasarkan maklumat dan data. Di sekolah, data setiap pelajar, prestasi pelajar dan perkara-perkara seperti nilai tambah yang diberikan kepada mereka melalui proses pendidikan adalah jelas penting untuk direkod dan disimpan. Tidak sekadar data yang berkaitan akademik sahaja yang perlu direkod, malah data-data lain juga seperti disiplin, kehadiran pelajar, prasarana sekolah dan sebagainya perlu direkod dan disimpan.

Seterusnya prinsip kelapan menjelaskan tentang hubungan dengan pembekal. Kerjasama yang saling menguntungkan dengan pembekal yang boleh mewujudkan nilai positif bagi kedua-dua pihak. Ianya terjalin menerusi komunikasi yang jelas dan terbuka melalui projek-projek bersama dan kepakaran pengumpulan. Bagi sistem sekolah, hubungan ini dapat dilihat melalui sekolah *feeder*, universiti dan masyarakat. Sekolah perlu mengambil kesempatan yang ada bagi menjalinkan hubungan dengan pihak luar supaya kolaborasi yang dibentuk dapat memberikan keuntungan kepada pihak sekolah.

Sekolah perlu mengaplikasikan amalan-amalan di dalam ISO9000: 2000. Melalui amalan ini, proses-proses yang wujud di sekolah akan menjadi lebih terancang. Selain daripada itu, melalui penambahbaikan berdasarkan prinsip-prinsip ISO9000: 2000 yang dikemukakan, diharapkan kualiti sekolah dapat ditingkatkan.

2.5 Teori Pilihan (*Choice Theory*)

Glasser (1991) menyatakan bahawa Teori Pilihan adalah berasaskan kepada motivasi dan tingkahlaku. Beliau menyatakan psikologi kawalan luaran boleh mengubah situasi daripada hubungan rasa tidak puas hati kepada sebaliknya. Menurut beliau lagi, kesengsaraan yang dihadapi manusia kebanyakannya melibatkan hubungan sesama manusia. Bagi mengeratkan hubungan sesama manusia, kaedah menghukum perlu dielakkan kerana ia boleh memusnahkan psikologi kawalan luaran manusia (Thapa, Cohen, Guffey & Higgins-D'Alessandro, 2013).

Rasional Teori Pilihan adalah apabila individu mempunyai kecenderungan untuk memilih tindakan yang terbaik berdasarkan idea mereka sendiri (Levin & Milgrom, 2004). Teori pilihan hampir mirip kepada Teori Hirarki Keperluan oleh Maslow (1943) iaitu setiap manusia memerlukan keperluan asas dan perasaan. Tahap keperluan di dalam Teori Hirarki Keperluan Maslow dibahagi kepada tiga iaitu keperluan asas (meliputi keperluan fisiologi dan keperluan keselamatan), keperluan psikologi (meliputi keperluan sosial dan penghargaan sendiri) dan keperluan memenuhi kesempurnaan diri.

Uniknya bagi Teori Pilihan, keperluan asas dan perasaan ini tidak berada dalam bentuk hirarki. Glasser percaya bahawa manusia mempunyai program genetik tersendiri untuk mencapai kelima-lima keperluan asas. Keperluan asas yang pertama menurut Glasser adalah berkaitan dengan kelangsungan hidup. Ia merujuk kepada perjuangan untuk terus hidup dan semua benda hidup berusaha menambah generasi. Merapatkan hubungan sesama manusia juga diertikan sebagai kelangsungan hidup kerana ia dapat mengurangkan kadar kematian.

Manakala keperluan asas yang kedua adalah berkaitan dengan cinta /kasih sayang. Ia merupakan hubungan dua hala yang mana manusia dikatakan akan memberikan dan dalam masa yang sama manusia juga memerlukan cinta/kasih sayang. Kekurangan perasaan cinta/kasih sayang boleh menyebabkan berlakunya kes-kes bunuh diri, sakit jiwa, curang, cemburu dan sebagainya. Apabila situasi sebegini berlaku, kawalan luaran amat diperlukan.

Sementara keperluan asas yang ketiga berkaitan dengan kuasa. Ia merujuk kepada keperluan manusia yang tersendiri termasuk perasaan terhadap pencapaian, kejayaan, pengiktirafan serta penghormatan. Sesetengah manusia tidak pernah merasa puas dengan apa yang diperolehi dan sanggup menjejaskan hubungan mereka dengan orang lain akibat ketamakan, ketaksuban, keegoan dan lain-lain. Namun begitu, ada juga sesetengah manusia yang sentiasa berpuas hati dengan apa yang dimiliki dan mereka ini mampu bekerja untuk kebaikan bersama seperti berusaha menyelamatkan nyawa atau membangunkan inovatif kaedah untuk rawatan.

Manakala keperluan asas yang keempat adalah berkaitan dengan kebebasan. Ia merujuk kepada idea-idea, pilihan dan kemampuan untuk membina kreativiti. Kerunsingan dikatakan akan wujud apabila manusia diancam. Oleh itu, keseimbangan di antara ingin hidup dengan cara yang tersendiri dan mengikut kemahuan orang lain perlu diamalkan secara serentak di samping perlu juga membebaskan diri dari kuasa luar yang mengancam. '*Golden Rules*' perlu diadaptasi di sini iaitu "Layanlah orang lain seperti mana anda mahu orang lain lakukan terhadap anda". Pada peringkat ini, kawalan luar dikatakan merupakan musuh

kepada kebebasan. Apabila seseorang kehilangan kebebasan, dia juga akan kehilangan kreativiti.

Seterusnya keperluan asas yang kelima adalah berkaitan dengan keseronokan. Ia merupakan ganjaran genetik terhadap proses pembelajaran. Keseronokan dikenal pasti melalui ketawa (Colley, 1999). Ketawa dan pembelajaran merupakan asas kepada semua hubungan jangka panjang yang berjaya (Lane, 2000; Zeeman, 2006). Selain daripada itu, ketawa merupakan ubat yang terbaik untuk manusia (Pattillo & Itano, 2001).

Semasa melalui proses tumbesaran, keperluan manusia ini adakalanya dipenuhi dan adakalanya tidak (Glasser, Haight & Shaughnessy, 2003). Sementara itu, maklumat seperti orang perseorangan, benda, kepercayaan atau situasi yang dilalui akan disimpan sebagai pengalaman. Ianya seolah-olah cara terbaik untuk memenuhi salah satu atau lebih daripada keperluan asas. Konglomerat daripada kehendak ini dan bagaimana seseorang itu memilih arus kehidupannya dipanggil “Kualiti Dunia”. Setiap manusia mempunyai keunikan dunia berkualitinya yang tersendiri dan mereka akan melihat sesuatu melalui perspektif yang berbeza. Namun begitu, percanggahan dan persamaan dunia berkualiti boleh berlaku di antara seseorang dengan seseorang yang lain.

Sehubungan dengan itu, menurut Glasser (1991) empat komponen tingkahlaku manusia di dalam memenuhi kualiti dunia adalah i) tindakan, ii) berfikir, iii) perasaan dan iv) fisiologi. Keempat-empat komponen tingkahlaku ini dikenali sebagai “*Total Behaviour*” dan ianya penting di dalam “Terapi Realiti”. Melalui Terapi Realiti, manusia akan dibimbing untuk berusaha bertindak dengan wajar

melalui kawalan tindakan dan tingkah laku untuk membina hubungan baik dengan orang lain (Gillespie, 1995). Terapi Realiti memfokuskan kepada apa yang manusia boleh kawal di dalam hubungannya dan bukannya mencari kesalahan atau bercakap sesuatu yang di luar kawalan mereka (Glasser, 1992). Semasa Terapi Realiti dijalankan, teori pilihan akan digunakan bagi membimbing seseorang untuk melakukan pilihan yang terbaik di dalam kehidupannya (Robey, 2011).

Bagi situasi di sekolah, teori pilihan ini mempengaruhi semua tindakan semasa warga sekolah menjalankan tugas seharian. Budaya sekolah terbentuk akibat daripada pilihan yang telah dibuat oleh warga sekolah. Begitu juga dengan penambahbaikan sekolah. Elemen penambahbaikan dibentuk berdasarkan kepada pilihan yang telah dibuat oleh warga sekolah dan pelaksanaan penambahbaikan tersebut juga adalah dipengaruhi oleh pilihan terbaik yang dilakukan oleh warga sekolah semasa berusaha menjayakan penambahbaikan tersebut. Demikian juga halnya dengan kualiti sekolah. Kualiti sekolah yang terbentuk juga adalah rentetan daripada teori pilihan yang telah dibuat oleh warga sekolah. Secara ringkasnya, kesemua pembolehubah kajian iaitu budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah adalah dipengaruhi oleh teori pilihan.

2.6 Teori Perubahan oleh Fullan

Perkara yang amat penting dan paling sukar dilakukan di sekolah oleh kepimpinan sekolah adalah mengubah budaya sekolah (Barth, 2002). Sekolah dianggap tidak cukup baik jika mempunyai 'teori yang telah digunakan' (Fullan, 2006). Sebaliknya kepimpinan dan ahli-ahli yang berada di sesebuah sekolah perlu melonjak sekolah mereka sendiri ke tahap yang seterusnya melalui penciptaan teori mereka sendiri.

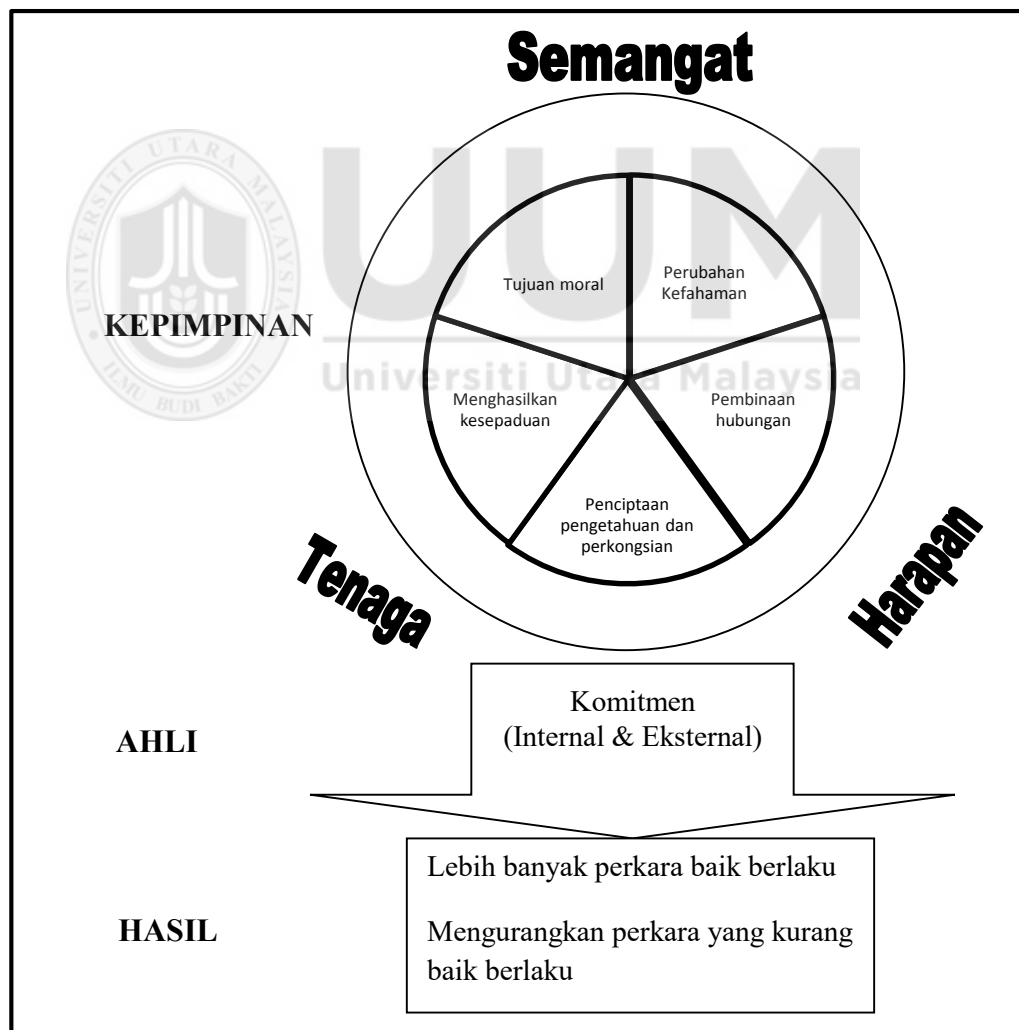
Dalam hal ini, inovasi dan kreativiti amat diperlukan. Jika guru-guru ingin membantu para pelajar untuk membangunkan kemahiran dan kecekapan ilmu inovasi, guru perlu mengalami sendiri dalam membina pengetahuan profesional guru itu sendiri (Henkin & Holliman, 2015).

Berdasarkan kepada Fullan (2002), terdapat tiga prinsip yang perlu diamalkan di dalam perubahan teori iaitu pertamanya menukar teori yang tidak berkesan. Pada tahap ini, inisiatif pembaharuan berdasarkan standard daerah perlu dikenal pasti, komuniti pembelajaran secara profesional perlu dibentuk dan kerangka kelayakan yang berfokuskan kepada pembangunan serta pengekalan kepimpinan yang berkualiti perlu dibentuk.

Manakala prinsip kedua adalah amalkan teori tindakan beserta merit. Pada tahap ini, tujuh asas utama yang perlu dilaksanakan adalah fokus terhadap motivasi, pembinaan keupayaan dengan menumpukan terhadap keputusan yang dibentuk, pembelajaran mengikut konteks, mengubah konteks, reflektif tindakan tidak berat sebelah, penglibatan tiga tahap dan kegigihan serta fleksibiliti dalam meneruskan mengikut landasan.

Sementara prinsip ketiga adalah tumpukan kepada prospek perubahan pengetahuan untuk kegunaan masa depan. Pada tahap ini, tiga faktor yang akan menjejaskan perubahan dan perlu diberi perhatian adalah i) perubahan pengetahuan yang dilakukan tidak memberi kesan perubahan yang baik; ii) kesukaran memahami perubahan baru yang dilaksanakan dan; iii) penentangan perubahan budaya secara senyap oleh ahli.

Berdasarkan kepada Rajah 2.6, Fullan (2002) menyatakan bahawa untuk melakukan perubahan di dalam organisasi, pemimpin perlu mempunyai lima komponen teras iaitu tujuan moral, perubahan kefahaman, pembinaan hubungan, penciptaan dan perkongsian pengetahuan serta menghasilkan kesepaduan. Di samping itu, pemimpin juga perlu mempunyai ciri-ciri peribadi iaitu tenaga, semangat dan harapan di dalam merangka perubahan. Elemen-elemen positif yang ada pada pemimpin ini dapat mempengaruhi ahli supaya komited terhadap tugas dan seterusnya hasil yang positif juga dapat di capai di dalam organisasi. Ini menyebabkan lebih banyak perkara baik berlaku dan perkara yang kurang baik dapat dikurangkan.



Rajah 2.6. Model Teori Perubahan Fullan (2002)

Selain daripada itu, Fullan (2002) turut menyatakan bahawa pemimpin yang paling berkesan bukanlah yang paling bijak IQ tetapi mereka yang bijak menggabungkan kecerdasan intelek dengan kecerdasan emosi di dalam organisasinya. Inilah yang merupakan cabaran kepada kepimpinan kerana jika salah percaturan dan gabungan yang dilakukan, maka mereka akan gagal untuk mencapai matlamat yang disasarkan. Seterusnya, cabaran ini akan menjadi rumit dari pelbagai dimensi (Fullan & Langworthy, 2013). Fullan (2006) menyatakan juga bahawa perubahan yang dilakukan dengan tujuan untuk penambahbaikan merupakan antara fungsi pembelajaran bagi melakukan sesuatu perkara dengan betul di dalam pekerjaan yang diamanahkan.

2.7 Budaya Sekolah dan Penambahbaikan Sekolah

Sekolah merupakan suatu konsep entiti budaya berdasarkan kepada kepercayaan terhadap sistem sosial yang dinamik seiringan dengan set-set perkongsian nilai (Longin, 1995). Semua sekolah mempunyai budaya, tetapi sekolah yang berjaya mempunyai budaya yang kuat dan berfungsi sejajar dengan visi sekolah yang berkualiti (Peterson, 1993).

Budaya sekolah meliputi kepimpinan, kumpulan kerja (guru serta staf bukan guru), persekitaran sekolah, proses pengajaran dan pembelajaran serta juga pelajar. Sehubungan dengan itu, di dalam merekabentuk pelaksanaan strategi penambahbaikan yang berkualiti di sekolah, kepimpinan sekolah perlu membina minda ahli organisasi. Namun begitu, budaya sekolah akan sering mengalami perubahan jika berlaku rombakan guru-guru yang terlibat di dalam penetapan matlamat yang ingin dicapai (Fullan, 1993). Ini menyebabkan budaya sekolah

adakalanya boleh menjadi pengaruh yang positif ke atas pembelajaran dan adakalanya ia boleh menjadi lebih serius kerana mampu menghalang fungsi sesebuah sekolah (Fullan, 2002).

Mees (2008) menegaskan bahawa orang yang paling berpengaruh untuk mengubah dan mencorakkan budaya sekolah ialah kepimpinan sekolah. Kepimpinan sekolah dianggap sebagai satu konsep yang menerangkan tindakan bagi menghasilkan perubahan sosial dan peningkatan, perkembangan, penglibatan dan penyertaan masyarakat dalam membuat keputusan, hak sama rata untuk pelajar belajar, pembangunan sebuah masyarakat yang 'celik', pengurusan perubahan pendidikan dan pembangunan proses yang menggalakkan hasil pendidikan yang berkualiti (Berry, 1997). Pendapat ini sejajar dengan Maslowski (2001) di mana beliau turut menyatakan bahawa sekolah yang mempunyai budaya sihat akan lebih mudah menerima penambahbaikan sekolah dan meningkatkan prestasi pelajar.

Bagi menjayakan penambahbaikan sekolah, kepimpinan sekolah perlu mengenali budaya sekolah sendiri. Antara kaedah yang boleh digunakan untuk mengenali budaya sekolah sendiri adalah dengan i) menyoal semua ahli di dalam sekolah yang terlibat tentang apakah peranan sebenar sekolah itu; ii) catatkan bagaimana ahli sekolah tersebut meluangkan masa dan; iii) cari siapa yang memainkan peranan utama dalam rangkaian budaya sekolah tersebut serta mempunyai perwakilan nilai-nilai budaya sekolah tersebut (Deal & Kennedy, 1983; Stoll, 2000). Snyder, Vuchinich, Acock, Washburn dan Flay (2012) menyatakan bahawa penambahbaikan sekolah mempunyai pengaruh terhadap sumber-sumber dan perubahan yang berkaitan dengan pendidikan sosial-emosi.

Penambahbaikan yang dilakukan di sesebuah sekolah sebenarnya mempunyai jaringan yang kompleks terhadap nilai serta kepercayaan, norma, hubungan sosial, kuasa dan emosi (Stoll, 2000). Setiap ahli organisasi perlu memahami sepenuhnya tentang budaya di dalam organisasinya supaya mereka dapat memahami dengan lebih mendalam tentang apa yang sedang berlaku, mengapa ianya berlaku, dan sekiranya sesuatu berlaku, apa tindakan wajar yang perlu dilakukan (Schein, 2013).

Budaya sekolah merupakan antara asas untuk penambahbaikan sekolah (Saphier & King, 1985). Sekolah yang berjaya bukan sekadar hanya disebabkan oleh mereka berfikir ke arah inovasi tetapi mereka juga tampil membina kelainan daripada sekolah lain (Fullan, 2002). Begitu juga dengan guru, seseorang guru yang mempunyai kepercayaan bahawa dia mampu untuk mencipta kelainan terhadap sekolah, boleh menyebabkan dia menumpukan sepenuh perhatian terhadap sekolahnya (Stum, 1999). Terdapat banyak faktor yang boleh menyebabkan seseorang guru mempunyai hubungan yang erat dengan sekolah. Antaranya adalah budaya sekolah, kelengkapan fizikal, gaji dan ganjaran, peluang untuk kepimpinan, kehendak individu dan polisi pengurusan (Livari & Huisman, 2007).

Aune (2006) menyatakan bahawa budaya sekolah mempengaruhi penambahbaikan sekolah. Pendapat ini juga sejajar dengan dapatan kajian Lee dan Louis (2019) di mana mereka turut menyatakan bahawa budaya sekolah yang positif mampu menggalakkan penambahbaikan sekolah. Penambahbaikan yang dilakukan di sekolah bukan sahaja sekadar mengenai perubahan kurikulum, pengajaran dan pembelajaran strategi, penilaian, struktur, peranan dan tanggungjawab. Sebaliknya, ia memerlukan pemahaman di samping menghormati tafsiran masyarakat yang

membawa kepada inisiatif pendidikan (Stoll, 2000). Sebarang perubahan yang dilakukan, memerlukan penerimaan semua pihak. Tetapi, jika perubahan dilakukan dengan kerap maka, ianya boleh menjejaskan hasrat murni penambahbaikan sekolah.

Budaya sekolah yang tidak menyokong terhadap perubahan akan menyebabkan tiada penambahbaikan yang boleh dilakukan (Andronico, 2013). Bagi melakukan penambahbaikan sekolah, harapan dan nilai-nilai masyarakat di dalam budaya sekolah perlu diperbaharui (Hinde, 2004). Mengubah budaya sekolah merupakan suatu perkara yang sukar namun semua warga sekolah perlu menyedari tentang perlunya dilakukan penambahbaikan sekolah demi kebaikan bersama (Butt, 1999). Selain daripada itu, sebelum proses perubahan dilaksanakan, guru-guru perlu diberi latihan yang secukupnya agar perubahan dapat dilakukan dengan lancar.

Namun begitu, pelajar, ibu bapa dan guru-guru dikatakan tidak mempunyai pengaruh yang penting dalam proses perubahan penambahbaikan sekolah sebaliknya pihak atasan yang mempunyai kuasa terhadap pendidikan mampu mempermudah atau menghalang usaha-usaha untuk membawa perubahan sekolah (Richardson, Sabbah, Juchau & Caldarella, 2007).

Manakala Lezotte dan McKee (2010) pula menyatakan bahawa gabungan kerjasama pihak atasan yang komited dan pucuk kepimpinan sekolah yang berkesan di dalam menentukan matlamat dan misi sekolah berpengaruh terhadap proses penambahbaikan sekolah. Anfara, Patterson, Buehler dan Gearity (2006) juga menyokong pendapat ini dengan mengatakan bahawa perlunya semangat kerjasama antara kumpulan yang berkepentingan terhadap sekolah dan mempunyai rasa

bertanggungjawab untuk meraih kejayaan serta mempunyai matlamat yang boleh dikongsi bersama.

Selain itu, kepimpinan sekolah dikatakan perlu berkolaborasi dengan semua warga sekolah untuk menjayakan penambahbaikan sekolah. Ini adalah kerana kepimpinan sekolah mempunyai kesan yang besar ke atas penambahbaikan sekolah (Salfi, 2011). Kepimpinan sekolah juga turut bertanggungjawab untuk memastikan bahawa setiap ahli organisasinya memahami setiap proses tugas mereka serta kepakaran professional yang dimiliki oleh ahli organisasinya dapat disesuaikan dengan keperluan pelanggan (Berry, 1997). Kepimpinan yang baik akan mampu menggabungkan semua warga sekolahnya dan ini merupakan kunci kejayaan kepada penambahbaikan sekolah (Lagrosen, 1999). Selain daripada itu, kepimpinan sekolah turut perlu membuat perancangan yang berkesan supaya penambahbaikan sekolah dapat dilaksanakan dengan jayanya (McCauley, 2018).

Sekolah yang mempunyai budaya yang sihat dikatakan akan mampu memberikan kesan yang positif kepada motivasi serta semangat guru untuk menjayakan penambahbaikan sekolah di samping membina dan peningkatan produktiviti guru (Quin, 2014). Kebanyakan pengkaji mendapati bahawa kepimpinan sekolah merupakan watak penting di dalam memainkan peranan untuk membentuk budaya sekolah yang sihat (Bolton, 2010; Simpson, 2011; Jones, 2012). Selain daripada itu, teknologi juga dikatakan mempunyai impak yang besar terhadap pembentukan budaya sekolah (Tokel, Dagli, Altinay, & Altinay, 2019).

2.8 Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah

Misi untuk menjayakan penambahbaikan sekolah bagi meningkatkan kualiti sekolah merupakan suatu tugas yang besar. Meningkatkan kualiti sekolah merupakan antara tugas penting yang perlu dihadapi oleh setiap sekolah tidak kira sama ada sekolah awam mahu pun sekolah swasta. Antara perkara yang perlu diberi keutamaan di dalam mewujudkan sekolah yang berkualiti adalah komitmen guru, kepimpinan yang berkesan, kepelbagaian sumber dan pengaplikasian teknologi terkini, kurikulum yang sesuai, keputusan peperiksaan yang cemerlang dan sokongan padu dari waris para pelajar (Sallis, 2005; Karagiorgi, Nicolaidou, Yiasemis, & Georghiades, 2015).

Claude Ah-Teck dan E. Starr (2014) berpendapat bahawa kepimpinan sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab untuk memberi tumpuan kepada penambahbaikan sekolah. Ini bermakna pengetua perlu memastikan ahli-ahlinya memahami peranan dan fungsi mereka, memberikan penjelasan peranan yang terperinci kepada ahli-ahlinya, mengubah peranan pengetua dari pengurus kepada fasilitator dan melakukan pembangunan bersama berdasarkan agenda tertentu untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Fullan, 1991; Hollingsworth, 1986; Jackson, Kransnow & Seeley, 1994; Jennings, 1989; Lindle, 1996; Spilman, 1996; Short, 1999).

Namun begitu, matlamat penambahbaikan sekolah seringkali gagal akibat kurangnya komitmen pentadbir (Ejionueme, 2015), sosio ekonomi keluarga pelajar yang rendah (Wada & Zahirovic-Herbert, 2013) serta hubungan yang renggang di antara jabatan pendidikan, waris dan komuniti (Sumarsono, Imron, Wiyono, & Arifin, 2016). Selain daripada itu, kebanyakan aktiviti penambahbaikan sekolah dilakukan

bertujuan untuk meningkatkan akauntabiliti dan kualiti sekolah. Namun hasil yang positif daripada aktiviti tersebut didapati sangat kurang. Ini adalah ekoran daripada banyak penambahbaikan sekolah yang dilakukan tidak menjurus kepada proses penambahbaikan yang berterusan (Chicquette, 2010).

Dalam usaha untuk mewujudkan program penambahbaikan sekolah berkesan dan berkualiti, Guskey dan Peterson (1996) mencadangkan agar: (i) mulakan dengan misi yang jelas yang memberi tumpuan kepada pengajaran dan pembelajaran pelajar; (ii) menetapkan matlamat yang jelas dan eksplisit di dalam proses membuat keputusan; (iii) memastikan keputusan dibuat berasaskan sekolah dan dilihat sebagai suatu proses untuk membawa satu set pembaharuan yang luas; (iv) mengubah struktur tadbir urus untuk memberikan pentadbir, guru, dan ibu bapa kuasa sebenar; (v) merekabentuk semula jadual untuk memberi peluang kepada semua warga sekolah untuk mengambil bahagian di dalam proses membuat keputusan; (vi) melabur dalam pembangunan profesional yang berkualiti tinggi; (vii) mewujudkan sumber berpengetahuan yang boleh dipercayai dan mempunyai maklumat lengkap; (viii) memastikan sokongan aktif dari daerah; (ix) memberi ganjaran kepada pencapaian; dan (x) berusaha untuk mewujudkan budaya sekolah kolaboratif memberi tumpuan kepada penambahbaikan (dengan pengetua memainkan peranan penting sebagai pemudah cara).

Sekolah yang berada di tahap kualiti yang rendah, mempunyai jumlah kehadiran pelajar yang rendah. Jika kehadiran pelajar rendah, penambahbaikan yang dirancang sukar untuk diaplikasikan terhadap pelajar. Pelajar yang kurang termotivasi untuk hadir ke sekolah akan ketinggalan di dalam pelajaran. Ini berkemungkinan juga

rentetan daripada aktiviti yang dijalankan oleh pihak sekolah kurang berjaya menarik perhatian mereka. Guru seharusnya memainkan peranan yang besar di dalam menyampaikan pengajaran dengan cara yang cukup berkesan (Yau, Lai, & Cheng, 2013).

Ohlson (2009) mendapati pencapaian pelajar adalah rendah apabila mereka diajar oleh guru-guru yang bukan opsyen. Guru-guru yang direkrut sepatutnya dilatih untuk menjadi pakar di dalam sesuatu mata pelajaran dan menjadi guru yang serba boleh supaya mempunyai pengalaman pendidikan yang luas. Ohlson juga mendapati bahawa empat kategori umum bagi membentuk pengalaman pendidikan yang mendalam terhadap pelajar yang telah dikenal pasti sebagai elemen penting dan signifikan terhadap kualiti sekolah adalah i) kualiti pengajaran, ii) hubungan sekolah-rumah yang positif, iii) persekitaran sekolah, dan iv) kepimpinan sekolah.

Kualiti sekolah didapati akan meningkat apabila guru mempunyai kemahiran akademik yang tinggi, mengajar mengikut pengkhususan, mempunyai pengalaman mengajar yang lama serta mengambil bahagian dalam induksi yang berkualiti tinggi dan terlibat dengan program pembangunan profesional (Mayer et al., 2000). Bukan sekadar kualiti pengajaran guru sahaja yang perlu ditingkatkan, malah sistem pengurusan pentadbiran juga perlu dilakukan penambahbaikan supaya sekolah akan menjadi lebih berkesan serta berkualiti (Markowitsch, 2018).

Ini menunjukkan bahawa terdapat perkaitan di antara pembelajaran pelajar dengan tahap kepakaran guru. Semua sekolah perlu bersedia untuk mengaplikasikan pengajaran berkualiti yang disesuaikan dengan dasar-dasar KPM. Lynch, Smith, Yeigh, dan Provost (2019) turut menyatakan bahawa tahap kesediaan sesebuah

sekolah untuk melakukan penambahbaikan juga mempunyai impak besar terhadap kualiti sekolah. Bagi memenuhi matlamat untuk mewujudkan sekolah yang berkualiti, pihak KPM juga perlu memastikan bahawa guru-guru yang berkualiti dilatih, direkrut dan dikekalkan.

Namun begitu, ada juga pengkaji terdahulu yang mendapati bahawa penambahbaikan sekolah tidak mempengaruhi kualiti sekolah sebaliknya faktor lain yang menjadi penyumbang kepada kualiti sekolah. Kajian yang telah dilakukan terhadap pelajar-pelajar di Pakistan dan Australia mendapati bahawa faktor penyebab peningkatan kualiti sekolah adalah prestasi pelajar dan status sosio ekonomi (Farooq, Chaudhry, Shafiq, & Berhanu, 2011; Dix, Slee, Lawson, & Keesee, 2012).

Sementara Glasser (1991) pula mendapati bahawa pengurusan sekolah yang mengamalkan pentadbiran secara tradisional dan menerima proses kerja yang tidak kualiti dikatakan merupakan penyebab prestasi pelajar akan terus merosot dan penambahbaikan sekolah tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Ini menyebabkan sekolah langsung tidak akan mempunyai apa-apa yang berkualiti tinggi. Pendapat ini disokong oleh Jennings et al. (2015) di mana mereka menyatakan bahawa kualiti sekolah yang terjejas akan turut memberi impak terhadap prestasi dan memberi kesan terhadap kehadiran pelajar ke sekolah. Pelajar merupakan antara aset untuk sekolah. Tanpa pelajar, usaha penambahbaikan sukar untuk dilaksanakan dan seterusnya sekolah juga menghadapi kesukaran untuk memaksimumkan fungsi bagi mewujudkan sekolah yang berkualiti.

2.9 Rumusan

Keseluruhan bab ini telah membincangkan perihal berkaitan dengan pengenalan, sorotan-sorotan kajian berkaitan dengan budaya sekolah, kualiti sekolah, penambahbaikan sekolah, hubungan di antara budaya sekolah, kualiti sekolah dan penambahbaikan sekolah. Reka bentuk berserta kaedah kajian dan instrumen-instrumen yang akan digunapakai di dalam kajian ini akan dibincangkan di dalam bab yang seterusnya.



BAB TIGA

METODOLOGI

3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan dengan lebih mendalam berkaitan kaedah yang digunakan di dalam kajian ini untuk mengkaji budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah menengah di negeri Kedah.

3.2 Rekabentuk Kajian

Pengumpulan data dilakukan secara kuantitatif dan kualitatif. Kaedah ini dipilih berdasarkan kepada permasalahan dan objektif kajian. Kaedah campuran ini digunakan kerana ianya boleh memberikan pemahaman yang lebih baik tentang masalah kajian (Creswell, 2012). Selain daripada itu, ianya juga dapat menguatkan lagi kajian dengan memberikan dapatan data yang lebih meluas apabila dapatan data kualitatif dapat menyokong dapatan data kuantitatif (Creswel, 2008). Seterusnya, ianya juga bertujuan untuk menghasilkan penyelidikan kuantitatif dan kualitatif yang kukuh bagi memahami fenomena kajian sepenuhnya, berbanding dengan hanya menggunakan satu kaedah sahaja. Kaedah ini juga dapat memberikan pemahaman, pengalaman, cara berfikir responden yang lebih mencapah terhadap sesuatu subjek penyelidikan (Bazeley, 2004).

Data kuantitatif dikumpulkan melalui soal selidik berkaitan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Sementara, data kualitatif diperoleh melalui kaedah temubual, pemerhatian dan analisa dokumen. Temubual dilakukan dengan pihak pengurusan sekolah bagi melengkapkan maklumat yang diperlukan berkaitan cabaran penambahbaikan sekolah yang telah dijalankan di peringkat

sekolah. Temubual juga dilakukan bertujuan untuk membantu menerangkan dengan lebih terperinci lagi dapatan data yang telah diperolehi secara kuantitatif (Creswell, 2012) berkaitan dengan penambahbaikan sekolah.

Memandangkan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan dan pengaruh di antara pembolehubah-pembolehubah budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah, maka kajian ini merupakan kajian kolerasi dan prosedur pengumpulan data secara tinjauan keratan rentas (*cross sectional survey*) digunakan. Reka bentuk ini digunakan kerana ianya mempunyai kelebihan mengukur sikap atau amalan semasa di samping dapat menyediakan maklumat dalam masa yang singkat (Creswell, 2012). Pendekatan formal kajian adalah berbentuk deduktif iaitu untuk menguji teori yang telah sedia ada.

3.3 Populasi dan Sampel Kajian

Populasi kajian ini adalah dipilih daripada guru-guru yang berkhidmat di sekolah menengah harian biasa.

Berdasarkan kepada Jadual 3.1, didapati sebanyak 14272 orang guru-guru sedang berkhidmat di 201 buah sekolah menengah di dalam negeri Kedah. Menurut Krejcie dan Morgan (1970) berpandukan jadual persampelan prosedur pengumpulan data secara kuantitatif, populasi diantara 10000 hingga 15000 memerlukan sampel seramai 370 hingga 375 orang.

Jadual 3.1

Data Sekolah Menengah Dalam Negeri Kedah

Jenis Sekolah	Bilangan Sekolah	Bilangan Guru
Sekolah Menengah	201	14272

Sumber Data : Laman Web Rasmi JPN Kedah (2017)

Prosedur pengumpulan data secara kuantitatif dilakukan melalui pemilihan sampel secara *purposive sampling* bagi sekolah-sekolah menengah harian biasa yang berada di bawah aras Band 3 serta mempunyai kapasiti sekurang-kurangnya 100 orang guru. Pemilihan angka 100 ini adalah ekoran daripada kapasiti ahli di dalam sesebuah kumpulan mempunyai kesan terhadap budaya sekolah. Ini adalah kerana ahli kumpulan yang sedikit didapati lebih mudah menerima budaya sesebuah organisasi berbanding dengan ahli kumpulan yang ramai (Schein, 2004).

Jadual 3.2 menunjukkan bahawa terdapat 156 buah sekolah jenis SMK, sebuah SM Teknik, empat buah SMK Agama, sebuah SM Khas, lima buah Sekolah Berasrama Penuh, dua buah SM + SR (Model Khas), dua puluh tujuh buah SM Agama (SABK) dan lima buah Kolej Vokasional.

Jadual 3.2

Data Bilangan Sekolah Menengah Mengikut Jenis Sekolah Dalam Negeri Kedah

Jenis Sekolah	Jumlah Sekolah
SMK	156
SM Teknik	1
SMK Agama	4
SM Khas	1
SM Berasrama Penuh	5
Sek Men + Sek Rend (Model Khas)	2
SM Agama (SABK)	27
Kolej Vokasional	5
Jumlah keseluruhan sekolah	201

Sumber Data : Laman Web Rasmi JPN Kedah (2017)

Memandangkan kajian hanya menumpukan kepada sekolah menengah harian biasa sahaja, maka SMK Teknik, SMK Agama, SM Khas, SM Berasrama Penuh, SM Model Khas, SM Agama (SABK) dan Kolej Vokasional tidak terlibat di dalam kajian ini. Setelah tinjauan dilakukan dengan lebih mendalam terhadap sekolah SMK, didapati enam buah sekolah daripada berstatus Sekolah Berprestasi Tinggi dan sebelas buah sekolah merupakan Sekolah Kluster Kecemerlangan. Tujuh belas buah sekolah ini dikeluarkan daripada senarai pilihan sekolah kajian.

Jadual 3.3 menunjukkan daripada angka 139 buah sekolah, 110 buah sekolah adalah dengan kapasiti guru yang kurang daripada 100 orang manakala 29 buah sekolah mempunyai kapasiti guru yang lebih daripada 100 orang guru. Seterusnya, pemilihan

sampel dilakukan secara kluster mengikut daerah dengan mengkategorikan 29 buah sekolah tersebut mengikut daerah.

Jadual 3.3

Data Jumlah sekolah SMK Dalam Negeri Kedah Berdasarkan Kapasiti Guru

Kapasiti Guru	Jumlah Sekolah
Kurang Dari 100	110
100 dan ke atas	29
Jumlah keseluruhan sekolah	139

Sumber Data : Laman Web Rasmi JPN Kedah (2017)

Jadual 3.4 menunjukkan data jumlah sekolah menengah harian biasa dalam negeri Kedah berkapasiti lebih daripada 100 orang guru mengikut daerah.



Jadual 3.4

Data Jumlah sekolah SMK Dalam Negeri Kedah Berdasarkan Kapasiti Guru Lebih Daripada 100 Mengikut Daerah

Daerah	Jumlah Sekolah
Kuala Muda Yan	12
Kubang Pasu	4
Kulim	3
Pendang	3
Baling	3
Langkawi	2
Padang Terap	1
Kota Setar	1
Jumlah Keseluruhan Sekolah	29

Sebuah sekolah akan dipilih secara rawak mudah bagi mewakili setiap daerah. Memandangkan negeri Kedah mempunyai lapan buah daerah, maka lapan buah sekolah telah dipilih mewakili setiap daerah. Setiap sekolah yang dipilih akan diedarkan sebanyak 50 borang soal selidik untuk dijawab oleh wakil guru-guru yang mengajar di sekolah-sekolah tersebut. Responden ini dipilih secara rawak mudah. Soal selidik yang diedarkan melibatkan 400 orang responden.

Bagi prosedur kualitatif pula, kaedah temubual telah digunakan. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive sampling*, kluster mengikut daerah dan rawak mudah yang sama dengan pemilihan sampel kuantitatif. Namun begitu, pemilihan sampel

kemudiannya dilakukan sekali lagi dengan kaedah rawak mudah untuk memilih hanya lima buah sekolah daripada lapan buah sekolah yang terpilih. Sebanyak lima orang sampel dipilih. Pemilihan lima orang sampel didapati memadai (L. Cohen, Manion, & Morrison, 2005). Ini adalah kerana hasil data yang diperolehi daripada temubual ini hanyalah sebagai tambahan melengkapkan maklumat yang diperlukan.

Sampel yang ditemubual adalah mereka yang sedang berkhidmat sebagai pengurusan sekolah. Pengurusan sekolah adalah terdiri daripada mereka yang menjawat jawatan pengetua, penolong kanan pentadbiran, penolong kanan hal ehwal murid, penolong kanan kokurikulum dan penolong kanan petang di sesebuah sekolah. Namun begitu, bagi setiap sekolah yang terpilih, hanya seorang sahaja wakil pengurusan sekolah yang ditemubual. Semasa proses temubual ingin dijalankan terdapat kekosongan jawatan pengetua bagi empat buah sekolah. Namun begitu, ianya tidak menjejaskan proses temubual kerana penolong kanan sekolah juga merupakan salah seorang daripada pihak pengurusan sekolah. Oleh sebab itu, temubual telah dijalankan terhadap empat orang penolong kanan pentadbiran dan seorang pengetua.

3.4 Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan instrumen yang telah dialih bahasa dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu dan semakan dari Bahasa Melayu ke Bahasa Inggeris dengan bantuan pakar-pakar bahasa dari Pejabat Pendidikan Daerah serta guru-guru dari sekolah menengah. Ini adalah bagi memudahkan sampel memahami kehendak soalan kajian. Bagi pengumpulan data secara kuantitatif, satu set soal selidik dibentuk untuk dijawab oleh responden. Setiap soal selidik ini terdiri daripada empat bahagian utama iaitu demografi, budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah.

3.4.1 Bahagian A : Demografi

Bahagian ini mengandungi ciri- ciri demografi responden seperti jantina, umur, pengalaman bekerja, kelulusan akademik tertinggi, pengalaman mengajar sebagai guru terlatih dan tempoh mengajar di sekolah semasa. Soalan-soalan bahagian ini telah diubahsuai dari instrumen yang telah dibentuk oleh Mohd Nazri (1997).

3.4.2 Bahagian B : Budaya Sekolah

Bagi menilai budaya sekolah, *School Culture Triage Survey* (Wagner, 2006) digunakan. Instrumen ini telah dibangunkan oleh Christopher R. Wagner untuk mengukur sejauh mana "tingkah laku budaya" wujud di sekolah.

Terdapat 17 item soalan diajukan mengikut pecahan dimensi (i) Kerjasama Profesional (*Profesional Collaboration*) iaitu adakah terdapat perjumpaan dan kerjasama di antara guru-guru dan staf untuk menyelesaikan isu-isu-yang profesional berkaitan pendidikan, organisasi, atau isu-isu kurikulum; (ii) Keakraban Hubungan dan Keserakanan (*Affiliative and Collegial Relationship*) iaitu adakah warga sekolah seronok bekerja bersama-sama, menyokong di antara satu sama lain, dan berasa dihargai dan diterima; (iii) Efikasi atau Renungan Kendiri (*Efficacy or Self-determination*) iaitu adakah warga sekolah bekerja dengan kehendak sendiri dan adakah mereka bekerja untuk meningkatkan kemahiran profesional sebenar mereka atau adakah mereka hanya melihat diri mereka sebagai mangsa yang tidak berdaya disebabkan birokrasi yang besar dan tidak prihatin.

Instrumen kajian menggunakan Skala Likert bagi 5 pilihan jawapan iaitu 1 = Tiada, 2 = Jarang-jarang, 3 = Kadang-kadang, 4 = Selalu dan 5 = Kerap kali. Manakala skor instrumen *School Culture Triage* terendah adalah 17 dan skor tertinggi adalah 85.

3.4.3 Bahagian C : Penambahbaikan Sekolah

Bagi mengukur penambahbaikan sekolah pula, kajian ini menggunakan *AEL Continuous School Improvement Questionnaire* (Meehan et al., 2002). Terdapat 60 item soalan pada bahagian ini merangkumi enam dimensi yang dibina secara rawak dan sepuluh soalan bagi setiap dimensi.

Dimensi yang pertama merupakan Budaya Pembelajaran (*Learning Culture*). Skala bagi dimensi ini menggambarkan bagaimana budaya sekolah menggalakkan pembelajaran oleh semua warga sekolah. Ia juga mencerminkan sejauh mana sekolah menegaskan pembelajaran dan bukan pematuhan pasif.

Dimensi kedua adalah Hubungan diantara Sekolah/ Waris/ Komuniti (*School/ Family/ Community Connection*). Skala bagi dimensi ini menggambarkan sejauh mana staf menganggap bahawa ibu bapa dan anggota masyarakat terlibat dengan pihak sekolah dan merasakan bahawa mereka merupakan sebahagian daripada warga sekolah. Ini termasuk memaklumkan setiap aktiviti yang berlaku di sekolah, membentuk perkongsian yang bermakna, mengekalkan komunikasi terbuka dan menghormati pelbagai pandangan daripada ibu bapa dan ahli komuniti.

Dimensi yang ketiga adalah Perkongsian Kepimpinan (*Shared Leadership*). Skala bagi dimensi ini menggambarkan sejauh mana kepemimpinan sekolah berkongsi untuk membuat keputusan. Ia juga mengukur peluang untuk pembangunan kepimpinan dan sejauh mana komunikasi terbuka dan dua hala berlaku.

Dimensi keempat adalah Perkongsian Matlamat Pembelajaran (*Shared Goals For Learning*). Skala bagi dimensi ini menilai sejauh mana sekolah mempunyai tujuan

yang jelas dan fokus yang difahami oleh semua ahli komuniti sekolah. Di samping itu, ia juga menggambarkan tentang tujuan perkongsian yang dilakukan.

Dimensi kelima adalah Bermotifkan Penilaian Pelajar (*Purposeful Student Assessment*). Skala bagi dimensi ini mencerminkan sejauh mana responden melihat data penilaian pelajar sebagai bermakna, menggunakan data untuk tujuan pengajaran dan data yang diperoleh disampaikan kepada waris dan ahli komuniti setempat.

Manakala dimensi keenam adalah Pengajaran Berkesan (*Effective Teaching*). Skala bagi dimensi ini mengukur sejauh mana praktik guru bersesuaian dengan penyelidikan pengajaran yang berkesan. Ia juga menilai sama ada guru secara aktif melibatkan pelajar dalam pelbagai tugas pembelajaran, mengajukan soalan-soalan yang menggalakkan refleksi dan pemikiran yang lebih tinggi, mengharapkan pelajar berfikir secara kritis, dan menggunakan strategi mengajar yang direkabentuk untuk memotivasikan pelajar.

Instrumen ini menggunakan skala likert bagi enam pilihan jawapan iaitu 1 bermaksud “tiada” dan 6 bermaksud “ada dengan wajaran yang sangat tinggi”.

3.4.4 Bahagian D : Kualiti Sekolah

Bagi bahagian kualiti sekolah, kajian ini menggunakan soal selidik *The Total Quality Management in School* (West-Burham, 1992). Instrumen ini dipilih untuk menyiasat persepsi guru-guru terhadap pendekatan menggunakan pengurusan kualiti di sekolah. Selain daripada itu, instrumen ini juga agak mudah untuk ditadbir dan ditafsir di samping ia menilai banyak unsur-unsur yang merujuk kepada kualiti sekolah dan keberkesanan sekolah.

Instrumen ini mengandungi mengandungi 15 item soalan yang merujuk kepada empat pecahan dimensi iaitu Nilai-nilai dan Tugas (*values and dutie*), Sistem dan Pasukan (*systems and teams*), Sumber-sumber dan Perubahan (*resources and change*) dan Memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf (*meeting pupils' needs and empowered staff*). Instrumen ini menggunakan lima pilihan jawapan berdasarkan Skala Likert iaitu 5 = sangat setuju; 4 = bersetuju; 3 = tidak tahu; 2 = tidak bersetuju dan 1 = sangat tidak setuju.

Keseluruhan soal selidik ini mengandungi 97 soalan termasuk soalan-soalan demografi yang bertujuan untuk mengenal pasti tahap amalan budaya sekolah, keberkesanan penambahbaikan yang telah dilakukan di sekolah-sekolah dan juga untuk mengukur tahap kualiti sesebuah sekolah.

3.5 Kesahan Dan Kebolehpercayaan

Kesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian merupakan dua aspek penting dalam konteks pengukuran dan teknik pengumpulan data (Idris, 2010; Gay et al., 2012; Zohrabi, 2013). Wiersma dan Jurs (2005) serta Berteau dan Zait (2013) turut menyatakan dua ciri penting ini dapat menentukan kesesuaian penggunaan sesuatu instrumen kajian. Kesahan instrumen kajian merujuk kepada sejauh mana instrumen itu dapat mengukur apa yang sepatutnya diukur (Wiersma & Jurs, 2005; Idris, 2010; Gay et al., 2012; Zohrabi, 2013). Kesahan isi kandungan dilakukan bagi memastikan item-item yang dimasukkan sebagai instrumen kajian dapat mengukur isi kandungan yang hendak dikaji sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai fenomena yang dikaji (Berteau & Zait, 2004).

Analisis kesahan pakar dibuat bagi memenuhi kesahan kandungan menerusi kaedah Indeks Kesahan Kandungan (*Content Validation Index* - CVI). Kekuatan kaedah CVI ini adalah ia digunakan secara meluas dalam menyediakan bukti kesahan kandungan untuk instrumen (Waltz & Bausell, 1981; Lynn, 1986; Davis, 1992; Grant & Davis, 1997; Schilling et al., 2007; Waltz, Strickland, & Lenz, 2010), pengiraan yang ringkas, mudah difahami, memberi tumpuan kepada persetujuan yang relevan, fokus kepada kesepakatan kata dan penyediaan kedua-dua maklumat item dan skala (Polit, Beck, & Owen, 2007).

Lynn (1986) dan Zohrabi (2013) menyatakan terdapat dua kaedah pengiraan CVI iaitu pertama melibatkan Indeks Kesahan Kandungan Item Individu (I-CVI) dan yang keduanya melibatkan Indeks Kesahan Kandungan Skala Keseluruhan (S-CVI). Untuk analisis I-CVI, semua panel pakar adalah diminta untuk menilai setiap item dari segi kerelevanan dengan konstruk yang dibina. Lynn (1986) menjelaskan bahawa sekurang-kurangnya tiga hingga sepuluh orang pakar adalah mencukupi untuk melakukan penilaian. Namun begitu, Zamanzadeh et al. (2014) pula menyatakan bahawa sekurang-kurangnya lima hingga sepuluh orang pakar diperlukan untuk melakukan penilaian. Analisis setiap item dilaksanakan menggunakan skala penilaian sama ada pada skala ordinal 3, 4 atau 5 mata. Walau bagaimanapun secara tradisi, berdasarkan kepada nasihat penyelidik-penyelidik awal seperti Waltz dan Bausell (1981), Lynn (1986) serta Zamanzadeh et al. (2014), penilaian biasanya menggunakan skala ordinal 4 mata bagi mengelak nilai neutral atau nilai titik tengah.

Terdapat pelbagai label digunakan di dalam penentuan skala. Namun, kajian ini menggunakan skala 4 mata dengan label tahap relevan yang kerap kali digunakan oleh pengkaji terdahulu seperti Lynn (1986) serta Waltz dan Bausell (1981). Label yang digunakan adalah; 1 = tidak relevan, 2 = agak relevan, 3 = relevan dan 4 = sangat relevan. I-CVI dikira berdasarkan bilangan pakar yang memberi penarafan 3 atau 4 bagi setiap item dibahagi dengan jumlah bilangan pakar (Polit & Beck, 2006). Formula pengiraan I-CVI adalah seperti berikut:

$$I-CVI = \frac{\text{Bilangan pakar memberi penarafan 3 @ 4}}{\text{Jumlah keseluruhan pakar}}$$

Lynn (1986) membangunkan kriteria untuk penerimaan item yang menggabungkan ralat piawai perkadaran dengan mencadangkan nilai I-CVI bersamaan dengan 1.00 jika jumlah pakar yang membuat kesahan adalah kurang daripada lima orang dan nilai I-CVI tidak kurang daripada .78 jika bilangan pakar melebihi enam orang.

S-CVI pula ditakrifkan sebagai perkadaran bagi item yang diberikan penarafan 'relevan' / 'sangat relevan' (Waltz, Strickland & Lenz, 2005) atau bahagian item yang diberikan penarafan 3 atau 4 oleh semua pakar yang terlibat (Waltz & Bausell, 1981). Dalam kata lain, S-CVI adalah purata bagi perkadaran yang diperolehi bagi item yang dinilai sebagai 3 atau 4 oleh semua pakar. Fokus utama S-CVI adalah kepada purata kualiti item dan bukannya pada purata prestasi oleh pakar-pakar. Ramai penyelidik berpendapat nilai S-CVI yang boleh diterima adalah melebihi .80 (Davis, 1992; Grant & Davis, 1997; Polit & Beck, 2006). Untuk analisis S-CVI, formula pengiraannya adalah seperti berikut (Polit et al., 2007):

$$S-CVI = \frac{\text{Jumlah nilai I-CVI}}{\text{Bilangan Item}}$$

Kajian ini mempertimbangkan nilai I-CVI serta S-CVI secara keseluruhan dan nilai I-CVI yang diterima pakai adalah $\geq .78$ (Lynn, 1986) dan nilai S-CVI adalah $\geq .80$ (Davis, 1992). CVI dianalisis berdasarkan kepada setiap item oleh tujuh orang panel pakar. Panel pakar terdiri daripada dua orang pakar profesional dari institusi pengajian tinggi awam yang mahir dalam bidang pengurusan serta kepimpinan sekolah dan lima orang pakar lapangan dari PPD dalam negeri Kedah yang mempunyai pengetahuan yang spesifik terhadap konstruk dan topik yang hendak ditaksir. Jadual 3.5 menunjukkan nilai I-CVI dan S-SVI oleh tujuh orang panel pakar terhadap instrumen budaya sekolah.



Jadual 3.5

Nilai I-CVI dan S-CVI Oleh Panel Pakar Bagi Instrumen Budaya Sekolah

No. Item	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Bil. Setuju	Item CVI	Status Item
1	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
2	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
3	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
4	3	4	2	4	4	3	3	6	0.86	Diterima
5	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
6	4	4	4	3	4	4	4	7	1.00	Diterima
7	4	4	3	4	3	4	4	7	1.00	Diterima
8	4	4	2	4	3	4	3	6	0.86	Diterima
9	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
10	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
11	4	4	4	3	4	4	4	7	1.00	Diterima
12	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
13	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
14	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
15	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
16	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
17	4	4	1	4	4	4	4	6	0.86	Diterima
S-CVI									0.98	

Berdasarkan kepada Jadual 3.5, semua item melebihi nilai .78. Keseluruhannya nilai S-CVI adalah .98 iaitu melebihi nilai yang boleh diterima .80. Oleh itu, item-item pentaksiran bagi budaya sekolah mempunyai kesahan kandungan yang tinggi.

Seterusnya kesahan kandungan dilakukan juga terhadap instrumen penambahbaikan sekolah. Tujuh orang panel pakar telah dipilih. Dua orang panel pakar professional dari institusi pengajian tinggi awam yang mahir dalam bidang pengurusan serta kepimpinan sekolah, empat orang pakar lapangan dari PPD dan seorang pakar lapangan dari sekolah dalam negeri Kedah yang mempunyai pengetahuan spesifik terhadap konstruk dan topik yang hendak ditaksir. Jadual 3.6 menunjukkan nilai I-

CVI dan S-SVI oleh tujuh orang panel pakar terhadap instrumen penambahbaikan sekolah.

Jadual 3.6

Nilai I-CVI dan S-CVI Oleh Panel Pakar Bagi Instrumen Penambahbaikan Sekolah

No. Item	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Bil. Setuju	Item CVI	Status Item
1	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
2	3	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
3	3	4	3	3	4	4	1	6	0.86	Diterima
4	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
5	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
6	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
7	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
8	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
9	3	4	4	3	3	4	2	6	0.86	Diterima
10	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
11	4	3	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
12	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
13	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
14	3	4	4	4	4	4	1	6	0.86	Diterima
15	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
16	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
17	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
18	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
19	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
20	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
21	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
22	4	3	4	3	4	2	2	6	0.86	Diterima
23	3	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
24	4	3	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
25	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
26	3	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
27	3	4	4	4	4	4	1	6	0.86	Diterima
28	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
29	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
30	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
31	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
32	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
33	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
34	3	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
35	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima

No. Item	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Bil. Setuju	Item CVI	Status Item
36	4	4	3	4	4	4	1	6	0.86	Diterima
37	4	4	4	4	4	4	1	6	0.86	Diterima
38	3	4	4	4	4	3	1	6	0.86	Diterima
39	4	4	4	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
40	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
41	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
42	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
43	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
44	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
45	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
46	4	4	3	4	4	4	2	6	0.86	Diterima
47	4	4	3	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
48	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
49	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
50	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
51	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
52	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
53	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
54	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
55	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
56	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
57	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
58	4	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
59	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
60	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
S-CVI									0.95	

Berdasarkan kepada Jadual 3.6, semua item melebihi nilai .78. Keseluruhannya nilai S-CVI adalah .95 iaitu melebihi nilai yang boleh diterima .80. Ini menunjukkan bahawa item-item pentaksiran bagi penambahbaikan sekolah mempunyai kesahan kandungan yang tinggi.

Seterusnya kesahan kandungan dilakukan juga terhadap instrumen kualiti sekolah. Tujuh orang panel pakar yang terdiri daripada tiga panel pakar profesional dari institusi pengajian tinggi yang mahir dalam bidang pengurusan dan kepimpinan

sekolah serta empat orang pakar lapangan dari PPD dalam negeri Kedah yang mempunyai pengetahuan yang spesifik terhadap konstruk dan topik yang hendak ditaksir. Jadual 3.7 menunjukkan nilai I-CVI dan S-SVI oleh tujuh orang panel pakar terhadap instrumen kualiti sekolah.

Jadual 3.7

Nilai I-CVI dan S-CVI Oleh Panel Pakar Bagi Instrumen Kualiti Sekolah

No. Item	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Pakar 4	Pakar 5	Pakar 6	Pakar 7	Bil. Setuju	Item CVI	Status Item
1	3	4	3	3	4	4	4	7	1.00	Diterima
2	3	4	3	3	4	3	4	7	1.00	Diterima
3	4	4	3	3	4	4	4	7	1.00	Diterima
4	4	4	3	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
5	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
6	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
7	3	4	4	4	4	4	3	7	1.00	Diterima
8	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
9	3	3	3	4	4	3	4	7	1.00	Diterima
10	4	4	2	4	4	4	4	6	0.86	Diterima
11	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
12	4	4	4	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
13	3	4	3	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
14	4	4	3	4	4	4	4	7	1.00	Diterima
15	4	3	2	3	3	3	3	6	0.86	Diterima
S-CVI									0.98	

Berdasarkan kepada Jadual 3.7, semua item melebihi nilai .78. Keseluruhannya nilai S-CVI adalah .98 iaitu melebihi nilai yang boleh diterima .80. Ini membuktikan bahawa item-item pentaksiran bagi kualiti sekolah mempunyai kesahan kandungan yang tinggi.

Ketiga-tiga instrumen yang digunakan di dalam kajian ini tidak dilakukan sebarang pengubahsuaian kerana pengkaji telah menggunakan soal selidik sama yang

digunakan oleh pengkaji sebelumnya. Bagi budaya sekolah, pengkaji telah menggunakan soal selidik yang sama yang telah diguna oleh Vislocky (2005) dalam kajiannya. Sementara, bagi penambahbaikan sekolah pula, pengkaji telah menggunakan soal selidik yang sama yang telah digunakan oleh Wiersma (2001) di dalam kajiannya. Manakala bagi soal selidik kualiti sekolah pula, pengkaji menggunakan soal selidik yang sama yang telah digunakan oleh Ngan-Barton (1994) di dalam kajiannya di Hong Kong.

Kebolehpercayaan instrumen kajian merujuk kepada ketekalan atau konsistensi sesuatu instrumen untuk mengukur apa yang sepatutnya diukur (Wiersma & Jurs, 2005; Gay et al., 2012). Kebolehpercayaan dalam sesuatu instrumen kajian pada umumnya boleh diukur dengan menggunakan pekali atau koefisien korelasi seperti Alfa Cronbach (Cohen et al., 2013). Nilai koefisien yang tinggi menunjukkan kebolehpercayaan instrumen yang tinggi (George & Mallery, 2010). Dalam kajian ini, instrumen kajian dianggap mempunyai konsistensi dalaman yang boleh diterima sekiranya nilai pekali Alfa Cronbach bagi setiap skala dalaman instrumen melebihi nilai .70 (nilai $\alpha > .70$) seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 3.8.

Jadual 3.8

Taksiran ke Atas Nilai Pekali Alfa Cronbach

Nilai Alfa Cronbach, (α)	Tafsiran
$\alpha > .90$	Sangat Baik
$\alpha > .80$	Baik
$\alpha > .70$	Boleh Diterima
$\alpha > .60$	Dipersoalkan
$\alpha > .50$	Lemah
$\alpha < .50$	Tidak Diterima

Kajian rintis telah dijalankan ke atas 30 orang guru yang sedang berkhidmat di salah sebuah sekolah dalam negeri Kedah. Amalan budaya sekolah telah diukur dengan menggunakan instrumen *School Culture Triage Survey*. Setelah analisis dilakukan, nilai *Alfa Cronbach* bagi kebolehpercayaan soal selidik ini adalah .919. Ini bermakna kebolehpercayaan instrumen ini adalah tinggi dan boleh diterima untuk digunakan di dalam kajian ini. Manakala pengukuran penambahbaikan sekolah digunakan dengan menggunakan instrumen *AEL Continuous School Improvement Questionnaires*. Nilai *Alfa Cronbach* yang diperoleh adalah .98. Ini menunjukkan bahawa soal selidik ini juga dianggap mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh diterima untuk digunakan dalam kajian ini. Bagi mengukur kualiti sekolah, instrumen *The Total Quality Management in School* telah digunakan. Nilai Alfa Cronbach yang dicatat adalah .87. Ini turut membuktikan bahawa soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi dan boleh digunakan di dalam kajian ini.

3.6 Rumusan

Keseluruhan bab ini telah menerangkan kaedah dan prosedur yang digunakan dalam kajian. Kaedah penyelidikan yang digunakan akan memberi maklumat tentang perhubungan di antara budaya sekolah, kualiti sekolah dan penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah yang diwakili oleh responden.



BAB EMPAT

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini akan kemukakan keputusan kajian berdasarkan analisis data yang telah dibuat mengikut soalan-soalan kajian dan hipotesis kajian yang telah dibentuk. Data-data kajian dianalisis dengan menggunakan perisian IBM SPSS 21 dan Nvivo 11. Dapatan kajian akan dilaporkan mengikut ujian-ujian statistik yang digunakan iaitu min, sisihan piawai, frekuensi, peratus, graf, kolerasi Pearson dan analisis Regresi Mudah. Analisis deskriptif yang diperolehi memberi gambaran umum secara taburan kekerapan dan peratus beberapa kriteria responden seperti umur, jantina, kelulusan akademik tertinggi, pengalaman mengajar sebagai guru terlatih dan tempoh berkhidmat di sekolah semasa.

4.2 Latar Belakang Responden

Taburan bagi data kuantitatif melibatkan responden sebanyak 400 orang guru yang sedang berkhidmat di sekolah menengah bagi lapan buah daerah dalam negeri Kedah. 50 borang soal selidik diedarkan bagi setiap daerah. Daripada 400 orang responden, hanya 375 orang responden sahaja yang diguna pakai dalam analisis data selepas ujian kenormalan data dijalankan. Manakala data kualitatif melibatkan 5 responden yang terdiri daripada pihak pengurusan sekolah.

4.2.1 Jantina

Berdasarkan Jadual 4.1, responden terdiri daripada 107 orang (28.5%) responden lelaki dan 268 orang (71.5%) responden perempuan.

Jadual 4.1

Data Frekuensi dan Peratus Jantina Guru

Jantina	Frekuensi	Peratus
Lelaki	107	28.5
Perempuan	268	71.5
Jumlah	375	100.0

4.2.2 Umur

Berdasarkan Jadual 4.2, tiada responden berumur kurang daripada 25 tahun, manakala didapati 83 orang (22.1%) responden berumur 26 – 35 tahun, 140 orang (37.3%) responden berumur 36 – 45 tahun, 146 orang (38.9%) responden berumur 36 – 55 tahun dan 6 orang (1.6%) responden berumur lebih dari 55 tahun.

Jadual 4.2

Data Frekuensi dan Peratus Umur Guru

Kumpulan Umur	Frekuensi	Peratus
Kurang dari 25 tahun	0	0
26 – 35 tahun	83	22.1
36 – 45 tahun	140	37.3
46 – 55 tahun	146	38.9
Lebih dari 55 tahun	6	1.6

4.2.3. Kelulusan Akademik Tertinggi

Berdasarkan Jadual 4.3, tahap kelayakan akademik responden adalah terdiri daripada empat orang (1.1%) mempunyai kelulusan peringkat SPM, dua orang (.5%)

mempunyai kelulusan peringkat STPM, tiga orang (.8%) mempunyai kelulusan peringkat Diploma, 324 orang (87.2%) mempunyai kelulusan peringkat Ijazah, 39 orang (10.4%) mempunyai kelulusan peringkat Ijazah Sarjana dan tiada responden berkelulusan PhD.

Jadual 4.3

Data Frekuensi dan Peratus Kelulusan Akademik Tertinggi

Kelulusan Akademik	Frekuensi	Peratus
SPM	4	1.1
STPM	2	.5
Diploma	3	.8
Ijazah Sarjana Muda	327	87.2
Ijazah Sarjana	39	10.4
PhD	0	0

4.2.4 Pengalaman Mengajar

Berdasarkan Jadual 4.4, seorang (.3%) responden mempunyai pengalaman mengajar sebagai guru terlatih yang kurang daripada setahun, 25 orang (6.7%) responden mempunyai pengalaman mengajar sebagai guru terlatih selama 1 – 5 tahun, 78 orang (20.8%) responden mempunyai pengalaman mengajar sebagai guru terlatih selama 6 – 10 tahun dan 271 orang (72.3%) responden mempunyai pengalaman mengajar sebagai guru terlatih selama lebih daripada 10 tahun.

Jadual 4.4

Data Frekuensi dan Peratus Pengalaman Mengajar

Pengalaman Mengajar	Frekuensi	Peratus
Kurang dari 1 tahun	1	.3
1 – 5 tahun	25	6.7
6 – 10 tahun	78	20.8
Lebih dari 10 tahun	271	72.3

4.2.5 Tempoh Mengajar Di Sekolah Semasa

Berdasarkan Jadual 4.5, terdapat 17 orang (4.5%) responden mengajar di sekolah semasa selama kurang dari 1 tahun, 83 orang (22.1%) responden telah mengajar di sekolah semasa selama 1 – 5 tahun, 127 orang (33.9%) responden telah mengajar di sekolah semasa selama 6 – 10 tahun dan 148 orang (39.5%) responden telah mengajar di sekolah semasa lebih dari 10 tahun.

Jadual 4.5

Data Frekuensi dan Peratus Tempoh Mengajar

Tempoh Mengajar	Frekuensi	Peratus
Kurang dari 1 tahun	17	4.5
1 – 5 tahun	83	22.1
6 – 10 tahun	127	33.9
Lebih dari 10 tahun	148	39.5

4.3 Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian

Bagi mengetahui darjah persetujuan responden, data yang telah dikumpul diuji dengan menggunakan analisis deskriptif. Dapatan daripada analisis akan digunakan

bagi mengetahui tahap kecenderungan persetujuan responden terhadap pembolehubah bersandar iaitu penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah serta pembolehubah bebas iaitu budaya sekolah.

4.3.1 Budaya Sekolah

Berdasarkan statistik Analisis deskriptif, Jadual 4.6 menunjukkan min jumlah skor keseluruhan budaya sekolah ialah 61.95 dan mod 61.00 iaitu berada di dalam lingkungan skor di antara 60 – 75. Manakala sisihan piawai adalah 6.11, peratus skor adalah 72.88, min jumlah skorimum 45.00 dan skor maksimum adalah 78.00. Ini bermakna secara umumnya sekolah yang dikaji berada di dalam keadaan yang terkawal dan pengekalan ke arah penyesuaian yang positif.

Jadual 4.6

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Peratus, Maksimum dan Minimum Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Pembolehubah	Min Σ Skor	Mod	Sisihan Piawai	Peratus	Minimum	Maksimum
Budaya Sekolah	61.95	61.00	6.11	72.88	45.00	78.00

Analisis deskriptif bagi pemboleh ubah budaya sekolah diperincikan lagi mengikut pecahan daerah dalam negeri Kedah. Berdasarkan kepada Jadual 4.7, dapatan data menunjukkan daerah Padang Terap mencatatkan min jumlah skor paling tinggi iaitu 64.86, manakala daerah Kuala Muda Yan mencatatkan min jumlah skor paling rendah iaitu 60.33. Bagi sisihan piawai pula, daerah Baling mencatatkan skor yang paling tinggi iaitu 7.74 manakala daerah Pendang mencatatkan skor yang paling rendah iaitu 4.80. Skor sela terbesar merupakan daerah Kubang Pasu dan Baling iaitu 31.00 manakala skor sela terendah merupakan daerah Kulim iaitu 26.00. Min jumlah

skorimum tertinggi merupakan daerah Kota Setar iaitu 51.00 manakala skor terendah merupakan daerah Kubang Pasu iaitu 45.00. Skor maksimum tertinggi merupakan daerah Baling dan Kota Setar iaitu 78.00 manakala skor maksimum terendah merupakan daerah Kuala Muda Yan iaitu 71.00.

Jadual 4.7

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa mengikut Daerah dalam negeri Kedah

Daerah di Kedah	Min Σ Skor	Sisihan Piawai	Sela	Minimum	Maksimum
Kubang Pasu	60.81	6.19	31.00	45.00	76.00
Baling	61.51	7.74	31.00	47.00	78.00
Kota Setar	63.77	5.97	27.00	51.00	78.00
Padang Terap	64.86	5.63	27.00	50.00	77.00
Langkawi	62.56	5.55	27.00	47.00	74.00
Kuala Muda Yan	60.33	4.96	22.00	49.00	71.00
Kulim	61.20	6.25	26.00	46.00	72.00
Pendang	60.34	4.80	21.00	51.00	72.00

Jadual 4.8 menunjukkan pecahan min, mod, sisihan piawai, sela, minimum dan maksimum bagi dimensi budaya sekolah. Didapati untuk dimensi Keakraban Hubungan dan Kecerakanan mencatatkan nilai tertinggi dengan min jumlah skor adalah 22.64, mod 24.00, sisihan piawai 2.99, sela 16.00, minimum 14.00 dan maksimum 30.00. Manakala dimensi Kerjasama Profesional mencatatkan nilai terendah dengan min jumlah skor adalah 17.23, mod 17.00, sisihan piawai 2.65, sela 14.00, minimum 9.00 dan maksimum 23.00.

Jadual 4.8

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Dimensi Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Dimensi Budaya Sekolah	Min Σ Skor	Mod	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum	Sela
Kerjasama Profesional	17.23	17.00	2.65	9.00	23.00	14.00
Keakraban Hubungan dan Keserakanan	22.64	24.00	2.99	14.00	30.00	16.00
Efikasi dan Renungan Kendiri	22.07	22.00	2.16	16.00	29.00	13.00

Analisis data bagi budaya sekolah diperincikan lagi mengikut pecahan dimensi untuk setiap daerah dalam negeri Kedah. Jadual 4.9 menunjukkan min jumlah skor bagi dimensi Kerjasama Profesional, Didapati min jumlah skor tertinggi adalah daerah Langkawi iaitu 18.16, manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Kulim iaitu 16.66.

Manakala bagi Keakraban Hubungan dan Keserakanan, didapati min jumlah skor tertinggi adalah daerah Kota Setar iaitu 24.00, manakala min adalah daerah Pendang iaitu 21.34. Sementara bagi daerah lain min yang diperoleh adalah Kubang Pasu 22.48, Baling 22.47, Padang Terap 23.84, Langkawi 22.71, Kuala Muda Yan 21.59 dan Kulim 22.56.

Bagi dimensi ketiga iaitu Efikasi dan Renungan Kendiri, didapati min jumlah skor Efikasi dan Renungan Kendiri tertinggi adalah daerah Padang Terap iaitu 23.22, manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Kubang Pasu iaitu 21.54.

Jadual 4.9

Min Jumlah Skor Dimensi Budaya Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa mengikut Daerah dalam Negeri Kedah

Dimensi Budaya Sekolah	Kubang Pasu	Baling	Kota Setar	Padang Terap	Langkawi	Kuala Muda Yan	Kulim	Pendang
Kerjasama Profesional	16.79	17.34	17.60	17.80	18.16	16.72	16.66	16.80
Keakraban Hubungan dan Keserakanan	22.48	22.47	24.00	23.84	22.71	21.59	22.56	21.34
Efikasi dan Renungan Kendiri	21.54	21.70	22.17	23.22	21.69	22.03	21.98	22.20

4.3.2 Penambahbaikan Sekolah

Berdasarkan statistik Analisis deskriptif, Jadual 4.10 menunjukkan min jumlah skor keseluruhan penambahbaikan sekolah iaitu 272.54 dan mod 270. Manakala sisihan piawai adalah 30.79, peratus skor adalah 75.71, min jumlah skorimum 183.00 dan skor maksimum adalah 348.00.

Jadual 4.10

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Peratus, Maksimum dan Minimum Dimensi Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Pembolehubah	Min Σ Skor	Mod	Sisihan Piawai	Peratus	Minimum	Maksimum
Penambahbaikan Sekolah	272.54	270.00	30.79	75.71	183.00	348.00

Berdasarkan kepada Jadual 4.11, dapatan data min jumlah skor tertinggi adalah daerah Padang Terap iaitu 278.28, manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Kuala Muda Yan dengan nilai 266.03. Bagi skor sisihan piawai pula, daerah Baling mencatatkan nilai tertinggi iaitu 37.98 manakala daerah Padang Terap mencatatkan nilai terendah iaitu 26.22. Bagi min jumlah skorimum, daerah Kulim mencatatkan nilai tertinggi iaitu 215.00 manakala daerah Kuala Muda Yan mencatatkan nilai terendah iaitu 183.00. Bagi skor maksimum pula, daerah Baling memcatatkan nilai tertinggi iaitu 348.00 manakala daerah Kuala Muda Yan mencatatkan nilai terendah iaitu 317.00. Sementara bagi skor sela pula, daerah Pendang memcatatkan nilai tertinggi iaitu 139.00 manakala daerah Kulim mencatatkan nilai terendah iaitu 116.00.

Jadual 4.11

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa mengikut Daerah dalam negeri Kedah

Daerah di Kedah	Min Σ Skor	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum	Sela
Kubang Pasu	269.54	29.98	193.00	328.00	135.00
Baling	273.51	37.98	211.00	348.00	137.00
Kota Setar	277.28	31.75	211.00	345.00	134.00
Padang Terap	278.55	26.22	213.00	335.00	122.00
Langkawi	275.13	30.41	212.00	342.00	130.00
Kuala Muda Yan	266.03	30.11	183.00	317.00	134.00
Kulim	267.92	27.20	215.00	331.00	116.00
Pendang	271.50	31.52	192.00	331.00	139.00

Jadual 4.12 menunjukkan dapatan data bagi enam dimensi penambahbaikan sekolah. Bagi min jumlah skor, didapati penilaian pelajar mencatatkan nilai tertinggi iaitu 46.73 manakala perkongsian kepimpinan mencatatkan nilai terendah iaitu 44.03. Bagi skor mod pula, didapati hubungan diantara sekolah/waris/komuniti dan pengajaran berkesan mencatatkan nilai tertinggi iaitu 50.00 manakala perkongsian kepimpinan dan perkongsian matlamat pembelajaran mencatatkan nilai terendah iaitu 44.00. Bagi skor sisihan piawai pula, didapati hubungan diantara sekolah/waris/komuniti mencatatkan nilai tertinggi iaitu 5.94 manakala perkongsian

matlamat pembelajaran mencatatkan nilai terendah iaitu 5.48. Bagi min jumlah skorimum pula, didapati budaya pembelajaran mencatatkan nilai tertinggi iaitu 31.00 manakala perkongsian matlamat pembelajaran mencatatkan nilai terendah iaitu 24.00. Sementara itu, bagi skor maksimum pula, didapati budaya pembelajaran dan perkongsian kepimpinan mencatatkan nilai tertinggi iaitu 60.00 manakala perkongsian metlamat pembelajaran mencatatkan nilai terendah iaitu 58.00. Bagi skor sela, didapati penilaian pelajar mencatatkan nilai tertinggi iaitu 36.00 manakala hubungan diantara sekolah/waris/komuniti dan pengajaran berkesan mencatatkan nilai terendah iaitu 29.00.

Jadual 4.12

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Dimensi Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Dimensi Penambahbaikan Sekolah	Min Σ Skor	Mod	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum	Sela
Budaya Pembelajaran	45.29	47.00	5.49	31.00	60.00	30.00
Hubungan di antara Sekolah/ Waris/ Komuniti	44.56	50.00	5.94	29.00	65.00	29.00
Perkongsian Kepimpinan	44.03	44.00	5.83	30.00	60.00	34.00
Perkongsian Matlamat Pembelajaran	45.26	44.00	5.48	24.00	58.00	30.00
Penilaian Pelajar	46.67	49.00	5.59	30.00	59.00	36.00
Pengajaran Berkesan	46.73	50.00	5.50	29.00	59.00	29.00

Jadual 4.13 menunjukkan min bagi enam dimensi penambahbaikan sekolah mengikut daerah dalam negeri Kedah. Bagi Budaya Pembelajaran, di dapati min jumlah skor tertinggi adalah daerah Baling iaitu 46.32, manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Kuala Muda Yan iaitu 43.49. Sementara bagi Hubungan di antara Sekolah/ Waris/ Komuniti pula, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Padaang Terap iaitu 45.88 dan min jumlah skor terendah adalah Baling iaitu 43.62. Manakala bagi Perkongsian Kepimpinan pula, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Padang Terap iaitu 46.18 dan min jumlah skor terendah adalah daerah Pendang iaitu 42.14. Bagi Perkongsian Matlamat Pembelajaran, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Kota Setar iaitu 45.81 dan min jumlah skor terendah adalah daerah Kulim iaitu 44.24. Bagi dimensi Penilaian Pelajar pula, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Baling iaitu 47.66 dan min jumlah skor terendah adalah daerah Kuala Muda Yan iaitu 45.38. Sementara bagi Pengajaran Berkesan pula, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Baling 47.66 dan min jumlah skor terendah adalah daerah Kulim iaitu 45.38.

Jadual 4.13

Min Jumlah Skor Dimensi Penambahbaikan Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa mengikut Daerah dalam Negeri Kedah

Dimensi Penambahbaikan Sekolah	Kubang Pasu	Baling	Kota Setar	Padang Terap	langkawi	Kuala Muda Yan	Kulim	Pendang
Budaya Pembelajaran	44.15	46.32	46.36	45.88	46.13	43.49	44.02	45.74
Hubungan di antara Sekolah/ Waris/ Komuniti	44.63	43.62	45.51	45.96	45.53	43.10	44.08	43.86
Perkongsian Kepimpinan	44.63	42.81	44.98	46.18	43.07	43.51	44.74	42.14
Perkongsian Matlamat Pembelajaran	44.71	45.45	45.81	45.73	45.69	44.90	44.24	45.56
Penilaian Pelajar	45.73	47.66	47.64	47.31	47.31	45.38	45.46	46.76
Pengajaran Berkesan	45.71	47.66	46.98	47.49	47.40	45.64	45.38	47.44

4.3.3 Kualiti Sekolah

Berdasarkan Analisis statistik deskriptif, Jadual 4.14 menunjukkan dapatan data bagi min jumlah skor keseluruhan kualiti sekolah ialah 53.50 dan mod 45.00. Manakala sisihan piawai adalah 7.61, peratus skor adalah 71.33, min jumlah skorimum 34.00 dan skor maksimum adalah 75.00.

Jadual 4.14

Min, Sisihan Piawai, Peratus, Maksimum dan Minimum Kualiti Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Pembolehubah	Min Σ Skor	Mod	Sisihan Piawai	Peratus	Minimum	Maksimum
Kualiti Sekolah	53.50	45.00	7.61	71.33	34.00	75.00

Jadual 4.15 menunjukkan min jumlah skor, sisihan piawai, minimum, maksimum dan sela bagi kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah harian biasa dalam negeri Kedah. Berdasarkan jadual, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Kota Setar iaitu 55.96 manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Pendang iaitu 50.32. Bagi sisihan piawai pula, skor tertinggi adalah daerah Baling iaitu 9.24 manakala skor sisihan piawai terendah adalah daerah Pendang iaitu 5.60. Bagi min jumlah skorimum tertinggi adalah daerah Pendang iaitu 44.00 manakala min jumlah skorimum terendah adalah daerah Baling iaitu 34.00. Bagi skor maksimum tertinggi adalah daerah Baling, Kota Setar, Padang Terap dan Kulim iaitu 75.00 manakala skor maksimum terendah adalah Kuala Muda Yan iaitu 63.00. Bagi skor sela tertinggi adalah daerah Baling dan Kota Setar iaitu 41.00 manakala skor sela terendah adalah daerah Pendang iaitu 23.00.

Jadual 4.15

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Kualiti Sekolah mengikut Daerah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Daerah di Kedah	Min Σ Skor	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum	Sela
Kubang Pasu	53.94	7.73	39.00	70.00	31.00
Baling	52.68	9.24	34.00	75.00	41.00
Kota Setar	55.96	8.42	34.00	75.00	41.00
Padang Terap	54.41	7.83	39.00	75.00	36.00
Langkawi	53.29	7.70	41.00	74.00	33.00
Kuala Muda Yan	53.28	6.21	39.00	63.00	24.00
Kulim	54.22	6.72	37.00	75.00	38.00
Pendang	50.32	5.60	44.00	67.00	23.00

Kajian seterusnya diperincikan lagi mengikut pecahan dimensi kualiti sekolah. Empat dimensi bagi kualiti sekolah yang dikaji adalah nilai-nilai dan tugas, sistem dan pasukan, sumber-sumber dan perubahan serta memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf.

Jadual 4.16 menunjukkan dapatan data bagi dimensi-dimensi di bawah kualiti sekolah. Bagi min jumlah skor didapati sumber-sumber dan perubahan mencatatkan nilai tertinggi iaitu 14.24, manakala nilai-nilai dan tugas mencatatkan nilai terendah iaitu 11.68. Bagi skor mod pula, didapati sumber-sumber dan perubahan mencatatkan nilai tertinggi iaitu 16.00, manakala nilai-nilai dan tugas mencatatkan nilai terendah

iaitu 11.00. Bagi skor sisihan piawai pula, didapati sumber-sumber mencatatkan nilai tertinggi iaitu 2.71, manakala nilai-nilai dan tugas mencatatkan nilai terendah iaitu 1,96. Bagi skor sela pula, didapati memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf mencatatkan nilai tertinggi iaitu 16.00, manakala nilai-nilai dan tugas mencatatkan nilai terendah iaitu 8.00. Bagi min jumlah skorimum pula, nilai tertinggi adalah nilai-nilai dan tugas serta sumber-sumber dan perubahan iaitu 7.00, manakala skor terendah pula adalah memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf iaitu 4.00. Sementara bagi skor maksimum pula, didapati sistem dan pasukan, sumber-sumber dan perubahan serta memenuhi kehendak pealjar dan memperkasakan staf mencatatkan nilai tertinggi iaitu 20.00, manakala nilai-nilai dan tugas mencatatkan nilai terendah iaitu 15.00.

Jadual 4.16

Min Jumlah Skor, Sisihan Piawai, Sela, Maksimum dan Minimum Dimensi Kualiti Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

Dimensi Kualiti Sekolah	Min Σ Skor	Mod	Sisihan Piawai	Sela	Minimum	Maksimum
Nilai-nilai dan tugas	11.68	11.00	1.96	8.00	7.00	15.00
Sistem dan pasukan	13.84	14.00	2.44	14.00	6.00	20.00
Sumber-sumber dan perubahan	14.24	16.00	2.71	13.00	7.00	20.00
Memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf	13.75	12.00	2.67	16.00	4.00	20.00

Jadual 4.17 menunjukkan min nilai dan tugas bagi daerah-daerah dalam negeri Kedah. Berdasarkan jadual, didapati min jumlah skor bagi nilai dan tugas tertinggi adalah daerah Kubang Pasu iaitu 4.00, manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Kuala Muda Yan iaitu 3.73. Bagi sistem dan pasukan, jumlah min skor tertinggi adalah daerah Kota Setar, manakala jumlah min skor terendah adalah daerah Pendang iaitu 3.20. bagi sumber-sumber dan perubahan, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Kulim iaitu 3.76, manakala min jumlah skor terendah adalah daerah Pendang iaitu 3.22. Sementara bagi memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf, min jumlah skor tertinggi adalah daerah Kota Setar iaitu 3.60 dan min jumlah skor terendah adalah daerah Kulim iaitu 3.31.

Jadual 4.17

Min Jumlah Skor Dimensi Kualiti Sekolah mengikut Daerah dalam Negeri Kedah

Dimensi Kualiti Sekolah	Kubang Pasu	Baling	Kota Setar	Padang Terap	Langkawi	Kuala Muda Yan	Kulim	Pendang
Nilai-nilai dan tugas	4.00	3.73	3.98	4.01	3.98	3.73	3.93	3.77
Sistem dan pasukan	3.56	3.35	3.71	3.51	3.38	3.44	3.55	3.20
Sumber-sumber dan perubahan	3.66	3.55	3.70	3.59	3.41	3.60	3.76	3.22
Memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf	3.27	3.47	3.60	3.50	3.56	3.49	3.31	3.34

Rajah 4.1 menunjukkan perincian dimensi mengikut soalan kajian kualiti sekolah. Bagi dimensi nilai dan tugas didapati majoriti responden memilih mereka bertanggungjawab terhadap kualiti. Majoriti responden juga memilih pentadbir sekolah mereka yang secara peribadi komited terhadap kualiti. Mereka juga mendapati nilai serta misi sekolah mereka adalah jelas dan terperinci.

Manakala bagi dimensi sistem dan pasukan pula, majoriti responden menyatakan sistem di sekolah mereka telah disesuaikan dengan warga sekolah. Sementara, penekanan di sekolah mereka adalah terhadap pencegahan. Selain daripada itu, mereka juga mendapati bebas daripada kesilapan adalah sesuatu yang bermutu serta mereka melakukan kerja secara berpasukan.

Bagi dimensi sumber-sumber dan perubahan, majoriti responden memilih latihan khas adalah satu-satunya cara untuk peningkatan dan perubahan. Selain daripada itu, majoriti responden juga memilih perubahan adalah proses semulajadi dalam pendidikan. Bagi mereka, menjadi terbaik tidak bermakna mempunyai lebih banyak sumber dan mereka merasakan mereka boleh meningkat untuk menjadi yang lebih bagus.

Seterusnya bagi dimensi memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf, majoriti responden menyatakan bahawa mereka memenuhi keperluan pelanggan mereka dan mereka mendengar keperluan pelanggan mereka. Begitu juga dengan penolong kanan sekolah mereka yang sentiasa mendengar dan berfikir. Selain daripada itu, mereka berpendapat bahawa staf perlu diberi kuasa.

										Min	Sisihan Piawai
Nilai-nilai dan Tugas											
S1	Kualiti adalah di luar kawalan kami.	1	2	3	4	5	Kami semua bertanggungjawab terhadap kualiti.	4.07	.88		
S2	Pentadbir sekolah bertanggungjawab untuk kualiti.	1	2	3	4	5	Pentadbir sekolah secara peribadi komited kepada kualiti.	3.50	1.17		
S5	Nilai dan misi sekolah ini adalah samar-samar.	1	2	3	4	5	Nilai dan misi sekolah ini adalah jelas dan terperinci.	4.09	.85		
Sistem dan Pasukan											
S3	Setiap warga sekolah disesuaikan dengan sistem.	1	2	3	4	5	Sistem disesuaikan dengan warga sekolah.	3.22	1.12		
S4	Penekanan sekolah ini adalah terhadap pengesanan.	1	2	3	4	5	Penekanan sekolah ini adalah terhadap pencegahan.	3.39	.95		
S11	Kesilapan tidak dapat dielakkan.	1	2	3	4	5	Bebas daripada kesilapan adalah sesuatu yang bermutu/standard.	3.25	1.07		
S12	Kerja dilakukan secara individu.	1	2	3	4	5	Kerja dilakukan secara berpasukan	3.98	.85		
Sumber-sumber dan Perubahan											
S6	Latihan diperolehi melalui situasi pekerjaan sebenar.	1	2	3	4	5	Latihan khas adalah satu-satunya cara untuk peningkatan.	3.29	1.20		
S7	Terdapat terlalu banyak perubahan.	1	2	3	4	5	Perubahan adalah proses semulaadi dalam pendidikan.	3.59	1.11		
S13	Meningkatkan kualiti bermakna mempunyai lebih banyak sumber.	1	2	3	4	5	Menjadi terbaik tidak bermakna mempunyai lebih banyak sumber.	3.31	1.11		
S15	Kami adalah sekolah yang bagus.	1	2	3	4	5	Kami boleh meningkat untuk menjadi lebih bagus.	4.04	.89		
Memenuhi Kehendak Pelajar dan Pihak Pengurusan											
S8	Kami mengajar pelajar.	1	2	3	4	5	Kami memenuhi keperluan pelanggan kami.	3.84	.99		
S9	Kami memberikan maklumat.	1	2	3	4	5	Kami mendengar keperluan pelanggan kami.	3.60	1.01		
S10	Penolong kanan mentadbir sistem / organisasi.	1	2	3	4	5	Penolong kanan mendengar dan berfikir.	3.03	1.17		
S14	Staf perlu dikawal.	1	2	3	4	5	Staf perlu diberi kuasa	3.27	.99		

Rajah 4.1. Min dan Sisihan Piawai Dimensi Kualiti Sekolah bagi Sekolah-sekolah Menengah Harian Biasa dalam Negeri Kedah

4.3.4 Hipotesis Kajian

Sebanyak empat hipotesis nol telah dibentuk dalam kajian ini. Analisis data telah dilakukan dengan menggunakan *Statistical Package for Social Science Version 20* (SPSS). Kaedah Kolerasi Pearson telah digunakan untuk mengenal pasti hubungan di antara amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Sementara kaedah Analisis Regresi Mudah telah digunakan untuk melihat pengaruh budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah dan pengaruh penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah.

4.3.4.1 Hipotesis Pertama

Ho1. Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara amalan-amalan budaya sekolah dengan penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Bagi menguji hipotesis yang pertama, kaedah Kolerasi Pearson digunakan untuk mengenal pasti hubungan di antara amalan-amalan budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah, hubungan di antara amalan-amalan budaya sekolah dengan kualiti sekolah serta hubungan di antara penambahbaikan sekolah dan tahap kualiti sekolah.

Berdasarkan Jadual 4.18 menunjukkan hubungan antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Ujian kolerasi adalah signifikan ($r = .621$, $p < .01$). Keputusan ini berjaya menolak hipotesis nol. Dapatan data menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan positif ($r = .621$) di antara budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah. Ini bermakna semakin menaik tahap amalan budaya sekolah, maka semakin menaik juga amalan penambahbaikan sekolah.

Namun begitu hubungan kolerasi ini adalah hubungan kolerasi yang sederhana sahaja.

Jadual 4.18

Hubungan di antara Budaya Sekolah, Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah

	BS	PS	KS
BS	1	.621**	.415**
PS		1	.425**

** $p < .01$

Kata kunci :

BS : Budaya Sekolah

PS : Penambahbaikan Sekolah

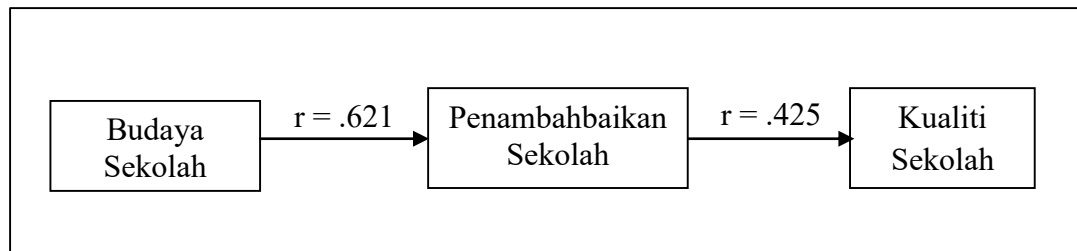
KS : Kualiti Sekolah

4.3.4.2 Hipotesis Kedua

Ho2. Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara penambahbaikan sekolah dengan tahap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah dalam negeri Kedah.

Berdasarkan Jadual 4.18, ujian kolerasi adalah signifikan ($r = .425$, $p < .01$). Keputusan ini berjaya menolak hipotesis nol. Dapatan data menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan positif ($r = .425$) di antara penambahbaikan sekolah dan tahap kualiti sekolah. Ini bermakna semakin menaik tahap amalan penambahbaikan sekolah, maka semakin menaik juga tahap kualiti sekolah tetapi peningkatan tersebut berlaku dengan kadar yang perlahan kerana ianya merupakan hubungan kolerasi yang rendah.

Rajah 4.2 menunjukkan hubungan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah.



Rajah 4.2. Hubungan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah.

4.3.4.3 Hipotesis Ketiga

Ho3a. Kerjasama professional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho3b. Hubungan keakraban dan keserakanan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho3c. Efikasi/Renungan sendiri tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Hipotesis ketiga adalah untuk membuktikan pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah. Tiga hipotesis nol telah dibentuk. Pecahan Ho3 dilakukan mengikut pecahan dimensi budaya sekolah. Hanya dua daripada hipotesis nol yang dibentuk berjaya ditolak manakala satu daripada hipotesis nol diterima. Kaedah Analisis Regresi Linear digunakan untuk mengenal pasti pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah bagi sekolah-sekolah menengah dalam negeri Kedah. Berdasarkan kepada Jadual 4.19, kajian mendapati $R = .636^a$.

Ini menunjukkan bahawa kekuatan hubungan di antara dimensi budaya sekolah dengan penambahbaikan sekolah adalah .636. Manakala $R^2 = .405$ atau 40.5%. Ini menunjukkan bahawa peratus sumbangan pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah adalah sebanyak 40.5%.

Jadual 4.19

Hubungan di antara Budaya Sekolah dengan Penambahbaikan Sekolah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.636 ^a	.405	.400	23.86836

a. Predictors: (Constant), ERK, KP, HKK

b. Dependent Variable: PS

Kata kunci :

PS : Penambahbaikan Sekolah
 KP : Kerjasama Profesional
 HKK : Hubungan Keakraban dan Keserakanan
 ERK : Efikasi atau Renungan Kendiri

Seterusnya kajian ini difokuskan untuk mengenalpasti pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah melalui Ujian F. Jadual 4.20 menunjukkan Ujian F terhadap dimensi budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah. Berdasarkan kepada Ujian F, didapati nilai F adalah 84.036, manakala nilai signifikan adalah 0.00 (nilai signifikan < 0.05). Nilai F tabel dikenalpasti secara *online* melalui *Free Statistic Calculators Version 4.0* yang dibangunkan oleh Soper. D (2019). Melalui laman web tersebut, nilai F tabel yang diperoleh adalah 84.176. Disebabkan nilai F hitung (84.036) < F tabel (84.176) maka, hipotesis nol diterima. Sebahagian atau keseluruhan dimensi budaya sekolah terbukti secara bermakna tidak mempengaruhi penambahbaikan sekolah.

Namun begitu, nilai signifikannya yang diperoleh jauh lebih kecil daripada 0.05, maka dapat disimpulkan bahawa koefisien regresi KP, HKK dan ERK tidak sama dengan nol. Maka dapatan data ini juga berjaya menolak hipotesis nol. Kesimpulan yang dapat dibuat adalah hanya sebahagian daripada dimensi budaya sekolah secara signifikannya didapati berpengaruh terhadap penambahbaikan sekolah.

Jadual 4.20

Ujian F di antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Penambahbaikan Sekolah

	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	143625.601	3	47875.200	84.036	.000 ^b
1	Residual	211358.229	371	569.699		
	Total	354983.829	374			

a. Dependent Variable: PS

b. Predictors: (Constant), ERK, KP, HKK

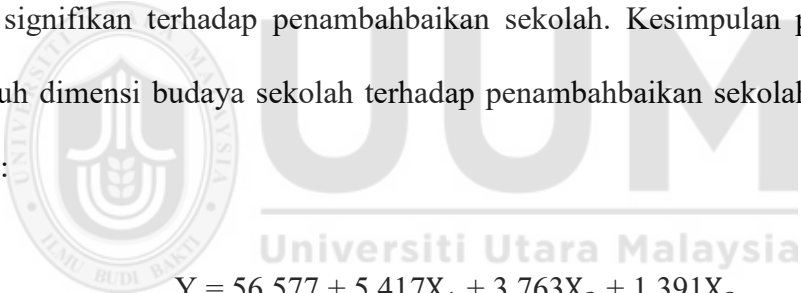
Kata kunci :

PS : Penambahbaikan Sekolah
 KP : Kerjasama Profesional
 HKK : Hubungan Keakraban dan Keserakanan
 ERK : Efikasi atau Renungan Kendiri

Bagi menyelidiki dengan lebih jelas pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah, dapatan data diperincikan lagi dengan melihat kepada jadual koefisien. Berdasarkan Jadual 4.21, dapatan data berjaya menolak Ho3a dan Ho3c. Dapatan data menunjukkan bahawa penambahbaikan sekolah secara signifikan dipengaruhi (nilai signifikan < 0.05) oleh kerjasama profesional dan efikasi atau renungan sendiri. Ini adalah kerana nilai signifikan bagi kerjasama

professional dan efikasi atau renungan sendiri adalah 0.000 (kurang dari 0.05). Ini jelas membuktikan bahawa dua dimensi budaya sekolah tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah.

Namun begitu dapatan data tidak berjaya menolak H_{03b} . Satu dimensi budaya sekolah iaitu hubungan keakraban dan keserakanan didapati tidak berpengaruh terhadap penambahbaikan sekolah. Jadual 4.21 menunjukkan bahawa hubungan keakraban dan keserakanan tidak berpengaruh secara signifikan (nilai signifikan < 0.05) terhadap penambahbaikan sekolah. Ini adalah kerana nilai signifikan bagi hubungan keakraban dan keserakanan adalah 0.06 (lebih dari 0.05). Ini jelas membuktikan bahawa hubungan keakraban dan keserakanan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap penambahbaikan sekolah. Kesimpulan persamaan bagi pengaruh dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah adalah seperti berikut:


$$Y = 56.577 + 5.417X_1 + 3.763X_2 + 1.391X_3$$

Jadual 4.21

Koefisien Hubungan di antara Dimensi Budaya Sekolah dengan Penambahbaikan Sekolah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	56.577	14.038		4.030	.000
1 ERK	5.417	.648	.372	8.355	.000
KP	3.763	.537	.318	7.005	.000
HKK	1.391	.501	.134	2.776	.06

a. Dependent Variable: PS

Kata kunci :

PS : Penambahbaikan Sekolah
 KP : Kerjasama Profesional
 HKK : Hubungan Keakraban dan Kecerakanan
 ERK : Efikasi atau Renungan Kendiri

4.3.4.4 Hipotesis Keempat

Ho4a. Budaya pembelajaran sekolah tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho4b. Hubungan sekolah/ waris/ komuniti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho4c. Perkongsian kepimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho4d. Perkongsian matlamat pembelajaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho4e. Penilaian pelajar tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Ho4f. Pengajaran efektif tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah di negeri Kedah.

Hipotesis keempat adalah untuk membuktikan pengaruh dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah. Enam hipotesis nol telah dibentuk. Pecahan Ho4 dilakukan mengikut pecahan dimensi penambahbaikan sekolah. Hanya dua daripada hipotesis nol yang dibentuk berjaya ditolak manakala empat daripada hipotesis nol yang dibentuk diterima.

Kaedah Analisis Regresi Linear digunakan untuk mengenal pasti pengaruh dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah dalam negeri Kedah. Berdasarkan kepada Jadual 4.22, kajian mendapati $R = .458^a$. Ini menunjukkan bahawa kekuatan hubungan di antara dimensi penambahbaikan sekolah dengan kualiti sekolah adalah .458. Manakala $R^2 = .210$ atau 21.0%. Ini menunjukkan bahawa peratus sumbangan dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah adalah sebanyak 21.0%.

Jadual 4.22

Hubungan di antara Penambahbaikan Sekolah dengan Kualiti Sekolah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.458 ^a	.210	.197	6.79329

a. Predictors: (Constant), PB, PK, BPP, HSWK

b. Dependent Variable: KS

Kata kunci :

KS : Kualiti Sekolah
 BP : Budaya Pembelajaran
 PK : Perkongsian Kepimpinan
 PMP : Perkongsian Matlamat Pembelajaran
 PP : Penilaian Pelajar
 HSWK: Hubungan sekolah/waris/komuniti
 PB : Pengajaran Berkesan

Seterusnya kajian ini difokuskan untuk mengenalpasti pengaruh dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah melalui Ujian F. Jadual 4.23 menunjukkan Ujian F terhadap dimensi penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Berdasarkan kepada Ujian F, didapati nilai F hitung adalah 16.315, manakala nilai signifikan adalah 0.00 (nilai signifikan < 0.05). Nilai F tabel dikenalpasti secara *online* melalui *Free Statistic Calculators Version 4.0* yang dibangunkan oleh Soper. D (2019). Melalui laman web tersebut, nilai F tabel yang diperoleh adalah 16.303. Disebabkan nilai F hitung (16.315) > F tabel (16.303) maka, hipotesis nol ditolak. Sebahagian atau keseluruhan dimensi penambahbaikan sekolah terbukti secara bermakna mempengaruhi kualiti sekolah.

Hal ini juga dapat dibuktikan melalui nilai signifikan yang diperoleh. Oleh kerana nilai signifikannya .000 iaitu jauh lebih kecil daripada 0.05, maka dapat disimpulkan bahawa koefisien regresi KS, BP, PK, PMP, PP, HSWK dan PB tidak sama dengan

nol. Maka dapatan data ini berjaya menolak hipotesis nol. Sebahagian atau keseluruhan dimensi penambahbaikan sekolah didapati secara signifikannya berpengaruh terhadap kualiti sekolah.

Jadual 4.23

Ujian F di antara Dimensi Penambahbaikan Sekolah dengan Kualiti Sekolah

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4517.458	6	752.910	16.315	.000 ^b
1	Residual	16982.739	368	46.149		
	Total	21500.197	374			

a. Dependent Variable: KS

b. Predictors: (Constant), PB,PK,PP,HSWK,PMP,BP

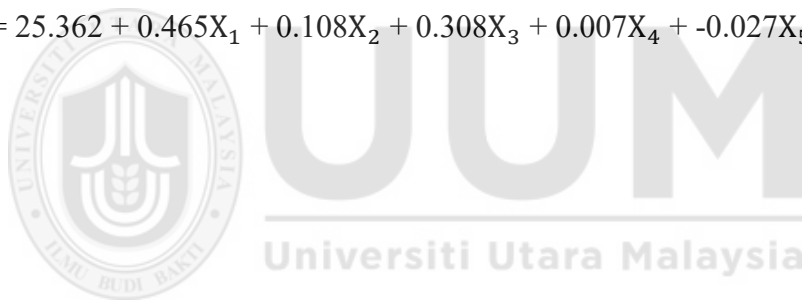
Kata kunci :

KS : Kualiti Sekolah
 BP : Budaya Pembelajaran
 PK : Perkongsian Kepimpinan
 PMP : Perkongsian Matlamat Pembelajaran
 PP : Penilaian Pelajar
 HSWK: Hubungan sekolah/waris/komuniti
 PB : Pengajaran Berkesan

Seterusnya, dapatan data diperincikan lagi dengan melihat kepada jadual koefisien. Berdasarkan Jadual 4.24, dapatan data berjaya menolak Ho4a dan Ho4c. Data menunjukkan bahawa kualiti sekolah secara signifikan (nilai signifikan < 0.05) dipengaruhi oleh budaya pembelajaran dan perkongsian kepimpinan. Ini adalah kerana nilai signifikan bagi budaya pembelajaran adalah 0.005, manakala nilai signifikan bagi perkongsian kepimpinan adalah 0.004 (kurang dari 0.05). Ini jelas membuktikan bahawa dua dimensi penambahbaikan sekolah ini berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah.

Namun begitu, dapatan data tidak berjaya menolak Ho4b, Ho4d, Ho4e dan Ho4f. Empat dimensi penambahbaikan sekolah iaitu perkongsian matlamat pembelajaran, penilaian pelajar, hubungan sekolah/waris/komuniti dan pengajaran berkesan didapati secara signifikan tidak berpengaruh terhadap kualiti sekolah. Ini adalah kerana merujuk kepada Jadual 4.24, nilai signifikan bagi hubungan sekolah/waris/komuniti adalah 0.378, nilai signifikan bagi perkongsian matlamat pembelajaran adalah 0.966, nilai signifikan bagi penilaian pelajar adalah 0.851 dan nilai signifikan bagi pengajaran berkesan adalah 0.170 (lebih dari 0.05). Ini jelas membuktikan bahawa empat dimensi penambahbaikan sekolah ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kualiti sekolah. Persamaannya adalah seperti berikut:

$$Y = 25.362 + 0.465X_1 + 0.108X_2 + 0.308X_3 + 0.007X_4 + -0.027X_5 + -0.222X_6$$



Jadual 4.24

Koefisien Hubungan di antara Dimensi Penambahbaikan Sekolah dengan Kualiti Sekolah

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	25.362	3.199		7.928	.000
BP	.465	.164	.335	2.840	.005
1 HSWK	.108	.123	.086	.882	.378
PK	.308	.105	.237	2.933	.004
PMP	.007	.152	.005	.043	.966
PP	-.027	.142	-.019	-.188	.851
PB	-.222	.161	-.161	-1.376	.170

a. Dependent Variable: KS

Kata kunci :

KS : Kualiti Sekolah
 BP : Budaya Pembelajaran
 PK : Perkongsian Kepimpinan
 PMP : Perkongsian Matlamat Pembelajaran
 PP : Penilaian Pelajar
 HSWK: Hubungan sekolah/waris/komuniti
 PB : Pengajaran Berkesan

4.3.5 Cabaran Penambahbaikan Sekolah

Bagi mengenal pasti cabaran penambahbaikan sekolah yang dihadapi, pengumpulan data dilakukan melalui pemerhatian, temubual terhadap wakil pengurusan sekolah dan analisa dokumen. Pemerhatian dilakukan terhadap suasana persekitaran sekolah serta bukti-bukti penambahbaikan yang telah dilakukan di sekolah. Manakala analisa dokumen yang dijalankan melibatkan dokumen-dokumen berkaitan dengan

perancangan strategik sekolah, manual pengurusan sekolah, *headcount* dan analisa peperiksaan awam. Seterusnya, temubual separa struktur melibatkan pihak pengurusan yang sedang berkhidmat di sekolah telah dijalankan.

Jadual 4.25 menunjukkan maklumat ringkas berkaitan responden yang telah ditemubual. Berdasarkan jadual 4.25, daripada lima orang responden, empat orang daripadanya merupakan penolong kanan pentadbiran dan seorang pengetua. Kesemua responden mempunyai pengalaman berkhidmat dalam pengurusan sekolah selama sebelas tahun dan lebih. Semasa proses temubual dijalankan, didapati kekosongan jawatan pengetua bagi empat buah sekolah ekoran daripada rombakan di dalam struktur pengurusan sekolah oleh Pejabat Pendidikan Daerah masing-masing. Namun begitu, ianya tidak menjejaskan proses temubual kerana Penolong Kanan Pentadbiran juga merupakan salah seorang daripada pengurusan sekolah.

Jadual 4.25

Maklumat Responden Temubual

Kod Responden	Profil Ringkas	Pengalaman	Institusi
PS1	Penolong Kanan Pentadbiran 1	16 tahun	Sekolah
PS2	Penolong Kanan Pentadbiran 2	15 tahun	Sekolah
PS3	Penolong Kanan Pentadbiran 3	21 tahun	Sekolah
PS4	Penolong Kanan Pentadbiran 4	11 tahun	Sekolah
PS5	Pengetua	16 tahun	Sekolah

Kata kunci :

PS : Pengurusan Sekolah

Di dalam temubual yang telah dijalankan, lima persoalan utama diajukan iaitu i) Kekerapan penambahbaikan yang dilakukan di sekolah dalam tempoh setahun, ii)

Apakah bentuk-bentuk penambahbaikan yang telah dilakukan di sekolah?, iii)
Apakah yang menjadi rujukan semasa melaksanakan penambahbaikan sekolah?, iv)
Apakah cabaran yang dihadapi semasa melaksanakan penambahbaikan di sekolah?,
v) Bagaimanakah cara menangani cabaran penambahbaikan sekolah? dan vi)
Cadangkan apa yang perlu dilakukan untuk menjayakan penambahbaikan sekolah.

Semua responden memberikan kerjasama yang cukup baik dan sanggup meluangkan masa di dalam menjawab soalan-soalan yang dikemukakan. Bagi menjawab soalan berkaitan dengan kekerapan penambahbaikan sekolah yang dilakukan, keseluruhan responden menyatakan setiap tahun mereka lakukan penambahbaikan di sekolah seperti perancangan program-program/aktiviti-aktiviti akademik dan kokurikulum, pembahagian tugas guru, prasarana dan sebagainya. Hasil daripada temubual juga mendapati kekerapan penambahbaikan sekolah yang dilakukan adalah berdasarkan kepada keperluan semasa.

Berikut respon mereka.

“...Sekolah kami buat penambahbaikan beberapa kali setahun, ikut pada keperluan. Tapi biasa la... yang wajib tu bila awal tahun mesti ada perancangan penambahbaikan program yang berberbeza sikit la dari tahun lepas...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Boleh kata kami buat penambahbaikan setahun sekali. Kami dulu Band 5, la ni Band 4. Kalau boleh kami nak naikkan lagi Band kami jadi Band 3. Tapi, kalau masa mesyuarat, kami dapat kenalpasti ada masalah tang mana-mana, kami akan buat penambahbaikan ikut keperluan masa tu...”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Kiranya setahun sekali tapi ikut keadaan. Kalau perlu penambahbaikan, kami akan mesyuarat... bincang bersama dan buat perubahan untuk penambahbaikan...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Kalau ikut perancangan strategik tu, kami buat setahun sekali la. Tapi kadang-kadang ad hoc, apa pun kami akan mesyuarat dan buat penambahbaikan dari masa ke semasa... kira, ikut kesesuaian...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

“... Biasanya setahun sekali mesti nak buat penambahbaikan. Bila result dapat, kita tengok, lepas tu kita bincang. Tengok tang mana yang boleh dibaiki. Kalau la tengah-tengah tahun tiba-tiba terpikiaq ada yang boleh ditambahbaik, kita bincang dulu, mesyuarat dulu... lepas tu kita cuba buat la apa yang patut...nak kata bilangan tetap tu susah la sebab kita ikut keperluan semasa...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

Bagi menjawab soalan berkaitan dengan bentuk-bentuk/program-program/aktiviti-aktiviti/penambahbaikan sekolah yang telah dilakukan, semua responden memberikan jawapan mereka mengadakan kelas tambahan.

Berikut respon mereka.

“...Kelas tambahan, kami buat lepas sekolah...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Kami biasanya buat kelas tambahan sebab nak bagi naik GP sekolah, peratus SPM kena bagi naik jugak. Kelas tambahan, kami libatkan semua guru, tak kira form 1 ka form 2 ka form 4 pun kami buat kelas tambahan jugak. Pelajar-pelajar pun... dari form 1 lagi, kami dah buat kelas tambahan...”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Kami buat jugak kelas tambahan, biasanya bagi kelas-kelas tingkatan 3 dengan 5 la... Kelas tambahan ni ikut jadual. Biasanya lepas sekolah, hari Jumaat atau Sabtu. Ikut pada cikgu. Selalunya cikgu-cikgu yang njagaq kelas preksa ni tak dak masalah sangat dengan kelas tambahan ni sebab cikgu-cikgu ni rajin-rajin belaka. Jumaat Sabtu pun depa mai jugak sekolah...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Kami buat kelas tambahan. Kalau hari cuti pun la ni tak dak masalah dah... sebab pelajar dah mau mai sekolah.”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

“...Lain daripada tu, biasa la... kelas tambahan memang buat ikut subjek. Kelas malam pun ada. Ikut pada cikgu. Cikgu-cikgu di sini memang semangat betui... bukan apa, tu la yang orang kata pentingnya sokongan PIBG. Bukan takat PIBG ja, kilang gula dengan ahli politik pun sokong kami. Ibu bapa lagi la tak dak masalah. Siap mai masak bagi cikgu-cikgu makan masa anak depa kelas tambahan...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Dua daripada responden turut menambah jawapan mereka dengan menyatakan bahawa mereka menggunakan tenaga guru-guru cemerlang dan guru-guru penyemak kertas soalan SPM untuk menghasilkan modul mengikut subjek di sekolah mereka.

“...Disebabkan kami ada ramai cikgu-cikgu yang semak soalan SPM. Lepas tu kami ada jugak cikgu-cikgu cemerlang... jadi, cikgu-cikgu ni akan pakat sama-sama dengan cikgu-cikgu lain, buat modul untuk setiap kumpulan, setiap subjek...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Kami buat modul, maklum la kami ada ramai cikgu-cikgu yang semak kertas SPM...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

Sementara itu, dua lagi responden turut menambah jawapan mereka dengan menyatakan bahawa sekolah mereka turut mengadakan bengkel teknik menjawab soalan SPM bagi penambahbaikan sekolah.

“...Lain pada tu kami jemput jugak cikgu-cikgu dari luar untuk bagi teknik menjawab kat pelajar-pelajar hat nak ambik pereksa. Bila ada bengkel teknik menjawab dari luar, kami memang minta semua guru yang mengajar, dok sekali. Biaq depa dengar sama-sama...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Kami jemput jugak cikgu-cikgu dari sekolah lain untuk mai bagi teknik menjawab kat pelajar-pelajar dengan cikgu-cikgu sekolah kami. Kalau cikgu pakar tak boleh mai, kami hantar cikgu kami pi belajar dengan guru-guru pakar...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Selain daripada itu, responden juga memberikan beberapa jawapan lain bagi inisiatif bentuk-bentuk penambahbaikan yang telah mereka lakukan di sekolah mereka. Antaranya adalah pembahagian pelajar mengikut aras kemahiran, susun atur perabut mengikut PAK 21 (Pembelajaran Abad Ke-21), mewujudkan kelas MPV (Mata Pelajaran Vokasional), aktiviti pupuk perpaduan dan bangunan tambahan untuk pembelajaran yang kondusif.

Berikut jawapan mereka.

“...Kami bahagikan pelajar kepada 3 kumpulan. Ikut tahap cemerlang, sederhana, halus...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Sekolah kami ikut PAK 21. Awal tahun kami akan susun meja dengan kerusi pelajar ikut susunan pdpc alaf baru. Tiap-tiap 2 minggu sekali, tak kira la sama ada susunan pelajar dalam kumpulan ka, susunan meja ka, kami akan diubah ikut keperluan dengan kesesuaian...”

“...Kami ada kelas MPV penjagaan muka dan dandanan rambut. Kelas ni la yang banyak bantu tambahbaik GP sekolah. Punca dia bukannya apa, pelajar-pelajar yang terlibat dengan kelas MPV ni, pelajar-pelajar dari kelas belakang. Jadi, masalah ponteng memang tak dak langsung sebab pelajar-pelajar ni memang minat sangat-sangat dengan subjek ini....”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Hat ni kaunselor la yang banyak main peranan. Depa buat macam-macam program nak eratkan perpaduan. Sekarang kami dah tak dak masalah perbezaan kaum dah. Kalau tidak, dulu, memang susah la. Nak suruh mai kelas tambahan pun susah. Aktiviti yang kaunselor buat pun dengan bantuan semua cikgu jugak. Alhamdulillah la... la ni pelajar-pelajar kami dah reti hormat cikgu...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

“...Saya dah buat satu bangunan tambahan setingkat kat bawah sana... Kat situ ada bilik mesyuarat yang selesa, bilik pdpc yang boleh kata eksklusif la untuk pelajar... kiranya, ruang memang selesa sangat lah. Kalau cikgu-cikgu tak mau mengajar di kelas, cikgu-cikgu boleh bawak pelajar pi belajar kat situ. Kira kondusif la sikit untuk pelajar dan cikgu. Sekali sekala belajar pun, kena ubah angin la jugak kan...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Bagi menjawab persoalan berkaitan dengan rujukan semasa melaksanakan penambahbaikan di sekolah, keseluruhan responden menyatakan bahawa mereka merujuk kepada data headcount. Namun begitu, ada juga responden yang menyatakan bahawa mereka juga merujuk kepada sumber-sumber lain seperti data-data peperiksaan, perancangan strategik sekolah, dasar-dasar kerajaan, pekeliling,

kejayaan sekolah-sekolah lain, program-program sekolah lain dan buku-buku tentang pengurusan sekolah.

Berikut respon mereka.

“...Biasanya data-data peperiksaan dengan headcount la...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Headcount dan perancangan strategik sekolah...”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Headcount, dasar-dasar kerajaan, pekeliling dan sebagainya. Selain daripada itu, kami juga merujuk kepada kejayaan sekolah-sekolah yang kami jadikan benchmark kami...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Headcount, keputusan peperiksaan, program sekolah-sekolah yang lain...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 2017, 5)

“...Perancangan strategik sekolah, headcount, buku-buku tentang pengurusan sekolah, kejayaan-kejayaan sekolah lain...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Bagi menjawab persoalan berkaitan dengan cabaran penambahbaikan yang dihadapi di sekolah, keseluruhan responden menyatakan bahawa sikap guru lewat ke kelas merupakan antara cabaran yang dihadapi oleh mereka.

Berikut respon mereka.

“...98% cikgu-cikgu di sekolah ni bagi komitmen yang baik... tapi biasa la ada sorang dua yang kurang bagi kerjasama. Kadang-kadang tak masuk kelas tapi kadang-kadang bukan sengaja pun. Ada kerja lain yang nak kena bagi siap cepat...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Semua sekolah ada masalah. Biasa la, kadang-kadang ada cikgu yang lambat masuk kelas tapi tak ramai. Kadang-kadang tu sebab cikgu tu ada urusan yang nak kena buat...”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Masalah biasa la... sikap cikgu-cikgu yang macam-macam peel. Tapi, bukan masalah besar sangat pun sebab sampai la ni kira boleh control lagi la. Kadang-kadang, bukan sengaja... ada cikgu yang tak boleh nak masuk kelas. Nak kena handle pegawai-pegawai yang mai melawat sekolah kami. Maklum la sekolah kami ni dok di pulau...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Ish... tu la, sekolah kami ni sekolah besaq, bilangan pelajar tok sah dok kata la... dah la macam-macam bangsa pun ada. Sebenarnya masalah perangai cikgu tu memang ada. Sorang dua cikgu lambat masuk kelas tu, perkara biasa la...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

“...Sorang dua cikgu yang bermasalah di sekolah tu... kira biasa la. Ada yang lambat masuk kelas, kalau dipanggil macam-macam la alasan yang depa bagi... Sebagai pengetua saya boleh handle masalah ini. Masalah kecil ja tu...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Selain daripada itu, perubahan dasar di dalam sistem pendidikan juga dikatakan mendorong kepada cabaran penambahbaikan di sekolah.

Berikut respon mereka.

“...Sistem peperiksaan yang dok berubah ni pun kira cabaran jugak dalam penambahbaikan. Contohnya macam tingkatan 3 dengan PT3, yang tingkatan 5 dengan soalan format KBAT pulak. Kadang-kadang cikgu pun tak dan nak kuasai format, dah berubah pulak. Macam mana pelajar nak faham. Dah cikgu pun tak dan nak faham silibus. Nak faham silibus pun ambik masa jugak tu....”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Kurikulum berubah kerap sangat. Jadi susah la kita nak buat penambahbaikan. Contohnya macam soalan KBAT. Dalam buku teks kurang soalan-soalan macam ni. Cuba tengok, perubahan dalam sistem peperiksaan PT3. Yang tu pun masalah jugak tu. Sebab susah jugak la nak buat penambahbaikan. Bukan apa, cikgu-cikgu pun la ni baru dok dalam mood nak faham konsep PT3. Ambik masa jugak la...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

“...Satu lagi, perubahan dasar dalam pendidikan. Hat ni pun kira cabaran kat kami sebab cikgu-cikgu ambik masa jugak nak faham dasar-dasar baru ni...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Antara lain faktor yang dikatakan menyumbang kepada cabaran penambahbaikan adalah kurangnya fasiliti.

Berikut respon mereka.

“...Lain pada tu, sekolah kami ni kurang kemudahan tempat. Bangunan lama. Kelas tak cukup. Pelajar pulak lebih daripada 1500. Tu la sebab kami terpaksa buat kelas terapung. Terpaksa la guna semua bilik-bilik yang ada macam bengkel, makmal, pusat sumber... mana-mana ja la tempat-tempat hat sesuai untuk belajar. Kalau ada tambahan bangunan baru ka, pelajar-pelajar ni tak payah la nak susah-susah lagi dah...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Semenjak tiga tahun kebelakangan ni, peruntukan dari pihak atas dah kurang. Macam kami ni sekolah lama, kami memang perlu sangat-sangat peruntukan yang banyak. Nak pebaik kelas, perabut, surau dan macam-macam lagi la...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Namun begitu, ada juga responden menyatakan beberapa faktor lain yang turut menyumbang kepada cabaran penambahbaikan sekolah. Antaranya seperti masalah deligasi dengan pihak PPD dan masalah perpaduan.

Berikut respon mereka.

“...Lain pada tu, maaf la no... kadang-kadang PPD hantar ramai pelajar “All England” kat kami. Susah la sikit. Macam mana prestasi sekolah kami nak meningkat?...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Maaf cakap la kan... Pegawai PPD/JPN yang depa lantik tu, bukannya membantu sangat pun. Kot-kot la nak bagi idea-idea penambahbaikan. Hrmmm... tak dak la... Kebanyakan depa ni dok tunggu arahan dari boss saja. Kalau ada masalah kat pihak sekolah pun, kita report kat depa, tapi depa bukannya habaq kat pihak atas. Bila pihak atas tanya, depa habaq tak dak masalah pun kat sekolah. Sebab tu rasa, kalau kita report pun macam sia-sia saja...”

“...Sebelum ni sekolah kami ni kira sekolah yang ada masalah perkauman. Memang teruk sangat time tu. India tak boleh bejumpa Cina. Cina tak boleh bejumpa Melayu. Kira masing-masing tak boleh berjeromoh langsung. Pernah jadi, pelajar kena lempar pasu bunga kat kepala. Mujur la tak dak yang cedera teruk...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

Manakala bagi menjawab persoalan berkaitan dengan bagaimana mereka menangani cabaran penambahbaikan yang dihadapi di sekolah berkaitan dengan sikap guru,

kesemua responden memberi jawapan memujuk serta menasihati guru-guru di sekolah mereka.

Berikut adalah respon mereka.

“...Saya akan telefon cikgu tu pada masa tu jugak. Biasa la, lepas telefon, hubungan kurang baik la sikit. Tapi lepas tu ok la. Selalunya cikgu yang nak pencen yang macam ni...”

“...Cikgu-cikgu ni kena pujuk. Saya selalu ingatkan cikgu-cikgu yang kita ni kerja untuk client. Kita pun ada anak-anak. Kalau kita ajar anak orang elok-elok, orang pun akan ajar anak kita elok-elok. Cikgu-cikgu ni kena peringat jugak pasai dosa pahala. Tapi, ada juga cikgu Siam kat sini. Dia pun tau aih, dia kata dia takut masuk neraka...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Biasanya saya akan pujuk cikgu-cikgu yang bermasalah. Bagi tau tentang tanggungjawab dan kerja buat kita. Kadang-kadang saya panggil sorang-sorang mai bincang dengan saya...”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Kalau ada cikgu-cikgu yang bermasalah, saya akan panggil cikgu-cikgu tu... lepas tu saya nasihat cikgu-cikgu tu dulu. Kalau saya tak boleh nak kawal, nasihat pun tak jadi apa, baru saya serah kat pengetua. Biar pengetua pulak yang urus...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Biasanya kalau ada cikgu yang bermasalah. Saya panggil depa, bagi tau pasal situasi yang sebenar. Lepas tu saya nasihat depa elok-elok...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

“...Kalau cikgu-cikgu yang bermasalah, saya panggil terus mai bilik saya. Senang... saya minta cikgu-cikgu bagi jawapan yang munasabah. Lepas tu kalau cikgu tu salah, saya akan nasihat tentang core business kita. Kita ni dibayar gaji untuk bertugas, jadi kena la buat elok-elok...”

(PS5, Komunikasi Personal, Jun 7, 2017)

Selain daripada itu, responden juga memberikan alternatif lain yang mereka ambil bagi menangani isu cabaran penambahbaikan yang mereka alami di sekolah. Antaranya seperti menggunakan media sosial, teknologi dan program-program kaunseling.

Berikut respon mereka.

“...Selain daripada tu, kami ada group whatssap. Kami guna group whatsapp ni untuk bincang hal-hal sekolah. Apa-apa maklumat pasal sekolah pun kami update kat whatsapp. Tapi, group whatsapp kami ni ada dua, satu dengan semua guru, satu lagi pihak pengurusan saja. Yang ni nak sembang rahsia pengurusan...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Pengetua hat sebelum ni ada monitor CCTV dalam bilik dia. Dia pantau pelajar guna monitor tu. Biasanya bila dah habis waktu rehat, dia akan pi ronda tengok kot-kot ada pelajar yang tak masuk kelas. Ada sekali tu...dia dah nampak dalam CCTV, dia tau ada pelajar dok lama dalam tandas, tak keluar-keluar. Rupanya dok merokok dalam tandas, dia ambik paip ayaq, dia pancut ayaq dalam tandas tu. Lintang pukang pelajar keluar...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Kalau untuk bentuk perpaduan dalam kalangan pelajar, kaunselor banyak main peranan. Kaunselor ada ramai, jadi depa pakat elok-elok buat macam-macam aktiviti nak bagi pelajar bersatu...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

Sementara itu, bagi menjawab persoalan berkaitan dengan cadangan apa yang perlu dilakukan untuk menjayakan penambahbaikan sekolah, dua orang responden menyatakan bahawa perlu dihasilkan modul.

Berikut adalah respon mereka.

“...Semua pihak kena main peranan. Kita kena kenalpasti modul-modul terbaik dari sekolah lain, lepas tu kita kongsi sama-sama dengan semua sekolah dalam negeri Kedah...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Buat modul peringkat sekolah...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

Namun begitu, ada juga responden yang menyatakan bahawa kepakaran guru cemerlang perlu digunakan untuk menghasilkan modul.

Berikut respon yang diperoleh.

“...Kita ada ramai guru-guru cemerlang. Depa ni pakar dalam bidang masing-masing. Kita kena la guna kepakaran guru-guru cemerlang ni. Dengan cara ni, prestasi semua sekolah dalam Kedah harap-harap, boleh la meningkat...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Dari segi perubahan di dalam kurikulum, sekolah kami ada ramai guru cemerlang. Kami guna kepakaran guru cemerlang untuk buat modul...”

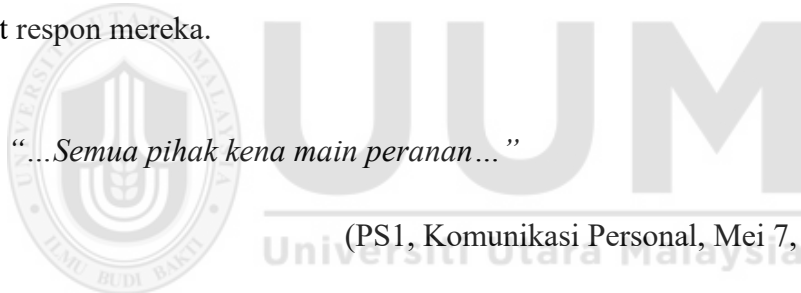
(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Gunakan kepakaran guru-guru cemerlang...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

Terdapat juga responden yang menyatakan bahawa bagi menjayakan penambahbaikan sekolah, kerjasama dan kolaborasi dengan pihak lain juga perlu diwujudkan.

Berikut respon mereka.



“...Semua pihak kena main peranan...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Apa-apa pun kena sepakat. Kena ada kerjasama dengan semua pihak. Macam sekolah kami ni, kami... PIBG bantu jugak la sikit-sikit...”

(PS2, Komunikasi Personal, Mei 14, 2017)

“...Kita kena sentiasa berkolaborasi dengan sekolah yang kita rasa kita boleh jadikan dia sebagai benchmark kita...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

Selain daripada itu, responden juga memberikan beberapa idea-idea lain yang boleh digunapakai di dalam menjayakan penambahbaikan sekolah. Antaranya termasuklah kaji semula kurikulum sekolah, adakan kursus dalaman, wujudkan

kumpulan kerja yang baik di sekolah, beri motivasi kepada pelajar-pelajar yang akan menduduki peperiksaan awam dan adakan bengkel teknik menjawab soalan.

Berikut respon mereka.

“...Kurikulum sekolah yang ada la ni kena kaji balik, kaji dengan mendalam sebelum buat satu-satu perubahan...”

(PS1, Komunikasi Personal, Mei 7, 2017)

“...Buat kursus dalaman supaya guru-guru mata pelajaran yang lain dapat sama-sama tingkatan kepakaran...”

“... Dalam sekolah pulak, kita kena la bagi ada teamwork yang baik...”

“...Bagi pelajar-pelajar yang nak ambik periksa macam SPM ka, kita kena bagi motivasi kat depa. Biasanya saya dengan pengetua akan buat perjumpaan dengan pelajar-pelajar ni. Pelajar-pelajar ni, kita suruh depa bawa sama result periksa. Selalunya kami jumpa dua kali setahun. Mulanya, lepas periksa pertengahan tahun. Kali kedua, lepas periksa percubaan. Kami panggil sorang-sorang, minta pelajar jelaskan pasaiapa keputusan periksa depa macam tu. Last sekali, kami akan minta setiap pelajar janji yang depa akan tingkatan prestasi pelajaran depa. Hat kelas depan, kami tanya sorang-sorang tapi hat kelas belakang tu, tak larat nak panggil dah sorang-sorang... takat bagi ceramah motivasi ramai-ramai ja la...”

(PS3, Komunikasi Personal, Jun 4, 2017)

“...Buat ceramah teknik menjawab, lepas tu jemput pemeriksa kertas...”

(PS4, Komunikasi Personal, Jun 5, 2017)

4.4 Rumusan

Keseluruhan bab ini telah menerangkan dapatan data yang telah diperoleh melalui penggunaan perisian IBM SPSS 21 dan juga Nvivo 11. Dapatan data yang diperoleh

dan dibincangkan adalah berkaitan dengan demografi, tahap- tahap amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Seterusnya, perbincangan di dalam bab ini juga menyentuh dapatan data yang diperoleh berkaitan dengan hipotesis kajian yang telah dibentuk.

Turut dibincangkan di dalam bab ini adalah dapatan kajian hasil daripada proses temubual berkaitan dengan penambahbaikan sekolah, cabaran yang dihadapi oleh pihak pengurusan sekolah di dalam melaksanakannya, cara menangani cabaran tersebut dan cadangan apa yang perlu dilakukan untuk menjayakan penambahbaikan sekolah. Perbincangan lanjut hasil daripada dapatan data ini akan dikemukakan pada bab yang seterusnya.



BAB LIMA

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

5.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan rentetan hasil dapatan kajian seperti mana yang telah dibincangkan dalam Bab 4 mengenai amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Selain daripada itu bab ini juga akan membincangkan hubungan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah serta pengaruh dimensi-dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah dan pengaruh dimensi-dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah berdasarkan kepada keputusan ujian-ujian hipotesis yang telah diperoleh dengan lebih mendalam bagi membantu mengukuhkan kajian yang dijalankan di samping memberi sumbangan kepada kajian pada masa hadapan.

5.2 Perbincangan

Perbincangan akan menyentuh hasil dapatan kajian berkaitan tahap amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah serta hipotesis-hipotesis kajian yang telah dibina.

5.2.1 Tahap Amalan Budaya Sekolah

Bagi meninjau keberkesanan amalan penambahbaikan sekolah dan impaknya terhadap kualiti sekolah, kajian perlulah terlebih dahulu memahami amalan budaya sekolah yang telah dipraktikkan. Berdasarkan kepada interpretasi penskoran *School Culture Triage Survey* (Wagner, 2006), jika budaya sekolah mendapat skor 17-40, ianya menunjukkan bahawa budaya sekolah tersebut perlu perhatian kritikal dan segera. Pihak pengurusan sekolah perlu melaksanakan penilaian menyeluruh budaya

sekolahnya dan melabur semua sumber yang ada dalam usaha untuk membaiki dan menyembuhkan budaya sekolahnya. Bagi skor 41-59 pula pengubahsuaian dan penambahbaikan diperlukan. Ianya perlu dimulai dengan penilaian yang lebih mendalam mengenai budaya sekolah untuk mengenal pasti bahagian utama yang perlukan dilakukan penambahbaikan. Bagi skor 60-75 pula, pihak pengurusan sekolah perlu memantau dan mengekalkan penyesuaian positif terhadap budaya sekolahnya. Manakala, bagi skor 76-85 ianya merupakan budaya sekolah yang menakjubkan kerana didapati belum pernah ada sekolah yang mendapat skor lebih tinggi daripada 75.

Hasil kajian ini menunjukkan min jumlah skor amalan budaya sekolah guru-guru sekolah menengah harian biasa dalam negeri Kedah adalah 61.95. Ini membuktikan bahawa sekolah-sekolah yang dikaji berada dalam keadaan yang terkawal dan memerlukan pengekalan ke arah penyesuaian yang positif. Dapatan kajian ini bersesuaian dengan dapatan kajian Sullivan (2010) yang mendapati terdapat budaya pembelajaran yang positif di sekolah. Kajiannya juga mendapati perlunya pembangunan profesional guru yang berkesan kerana jika pembelajaran guru meningkat, pembelajaran pelajar juga akan turut meningkat. Memandangkan dasar-dasar kurikulum di Malaysia belakangan ini sering berubah, maka tahap profesionalisme guru-guru perlu ditingkatkan. Guru-guru perlu selalu diberi bimbingan profesional untuk meningkatkan pemahaman dasar-dasar baru yang ingin diterapkan di sekolah. Kegagalan menyediakan bimbingan yang serius untuk pembangunan tahap profesional guru boleh memberi impak terhadap prestasi pelajar.

Selain daripada itu, dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Martinez (2014) terhadap warga Amerika India di mana beliau menyarankan bahawa budaya sekolah yang sederhana perlu diperbaiki dan dikurangkan jurang perbezaannya dengan sekolah yang lain. Manakala, Huddleston (2014) di dalam kajiannya menyarankan pihak pengurusan sekolah terutama pengetua perlu menangani dengan serius budaya sekolah sederhana dan mempunyai krisis agar kekecewaan dalam kalangan pelajar dapat dikurangkan.

Pendapat tersebut juga bersesuaian dengan Byard (2011) menyatakan bahawa kepimpinan sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab untuk membentuk iklim sekolah yang kondusif, menilai semula keberkesanan amalan pengurusan sekolah mereka dan melakukan perubahan yang bersesuaian di dalam budaya sekolah kerana ianya mempengaruhi pencapaian akademik pelajar. Begitu juga dengan Hudson (2012), di mana beliau juga berpendapat bahawa kepimpinan sekolah mampu mempengaruhi budaya sekolah jika mereka memahami budaya sekolah dan perspektif kepemimpinan. Manakala Yu, Leithwood dan Jantzi (2002) di dalam kajiannya turut membincangkan perihal kepimpinan di mana beliau menyatakan stail kepimpinan mempunyai perkaitan dengan budaya sekolah serta hubungan di antara pemimpin dan pengikut.

Ini menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah bukan sekadar boleh dilantik secara semborono sahaja, sebaliknya lantikan perlu dilakukan terhadap mereka yang benar-benar berkecualan, komited, dedikasi, berkredibiliti dan mampu melakukan perubahan positif terhadap sekolah yang diamanahkan. Lantikan kepimpinan terutama pengetua berdasarkan kepada kehadiran kursus kepengetuaan seperti

NPQEL sahaja perlu dikaji semula. Sebaliknya ujian saringan kelayakan kepimpinan perlu dilakukan dengan lebih mendalam sebelum lantikan dilakukan. Selain daripada itu, pemantauan terhadap keupayaan memimpin perlu dilakukan secara berkala supaya dapat memotivasikan kepimpinan sekolah untuk meningkatkan prestasi sekolah yang ditadbir.

Penempatan kepimpinan sekolah mengikut saiz sekolah juga perlu sejajar dengan kredibiliti pegawai yang dilantik sebagai pemimpin. Walaupun pegawai-pegawai kepimpinan sekolah yang dilantik telah diberi latihan kepimpinan yang khusus, namun tidak semua di antara mereka yang mempunyai keupayaan untuk memimpin di sekolah-sekolah yang mempunyai bilangan kapasiti guru dan pelajar yang besar. Kesilapan di dalam penempatan pegawai-pegawai ini boleh menjejaskan budaya dan prestasi sekolah.

Kajian ini mendapati min jumlah skor amalan kerjasama profesional adalah 17.23 atau pun 68.92%. Ini menunjukkan bahawa amalan kerjasama professional dalam kalangan guru-guru masih di tahap sederhana. Program pembangunan profesional dan komunikasi yang baik perlu diwujudkan supaya penambahbaikan sekolah dapat dilaksanakan dengan berkesan (Vandenberghe, 2002). Selain daripada itu, melalui kerjasama profesional yang baik dalam kalangan guru juga boleh meningkatkan pencapaian prestasi pelajar (Kisumo, Osman, & Ongeti, 2013b). Secara tidak langsung, kualiti sekolah akan dapat ditingkatkan. Kerjasama profesional yang baik perlu dibentuk bukan sekadar melibatkan dalam kalangan guru-guru sahaja malah ianya juga perlu melibatkan kepimpinan sekolah, komuniti setempat serta pihak-pihak yang berkepentingan di dalam pendidikan (Zhu, Devos, & Tondeur, 2013).

Kajian ini mendapati min jumlah skor amalan keakraban hubungan dan keserakanan adalah 22.64 atau pun 75.47%. Dapatan kajian ini menyokong kajian Muijs dan Harris (2006) di mana mereka turut mendapati wujudnya hubungan yang positif dan saling menyokong dalam kalangan staf di sekolah. Manakala Tulowitzki (2013) pula mendapati melalui hubungan keakraban yang baik dalam kalangan guru, pencapaian akademik pelajar dapat ditingkatkan. Ini adalah kerana wujudnya pembangunan profesional dalam kalangan guru-guru dan mereka akan saling berkongsi idea dalam menjayakan proses pendidikan (Kisumo et al., 2013b). Sehubungan dengan itu, program-program yang boleh mengeratkan ukhuwah dalam kalangan warga sekolah perlu diperbanyakkan supaya dapat membentuk pasukan bekerja yang mampu saling bantu membantu di antara satu sama lain.

Selain itu, kajian ini mendapati min jumlah skor efikasi dan renungan sendiri adalah 22.07 atau pun 73.57%. Thien, Razak, dan Ramayah (2014) menyatakan bahawa komitmen pelajar adalah bergantung kepada efikasi guru yang tinggi. Tingkah laku guru seperti keupayaan untuk memotivasi pelajar, mempunyai keyakinan diri yang tinggi, keadilan dalam merawat pelajar, kestabilan emosi, menggunakan sentuhan peribadi, mempunyai rasa humor, mempunyai kreativiti, memaafkan, menghormati pelajar, menunjukkan belas kasihan dan mengembangkan rasa kepunyaan pelajar dapat memotivasikan pelajar untuk meningkatkan prestasi pelajaran (Ramdhani et al., 2012). Sehubungan dengan itu, bahagian pengambilan guru perlu mengambil kira elemen-elemen tersebut sebelum merekrut guru-guru baru. Manakala, guru-guru yang telah sedia ada perlu sentiasa diberi pendedahan bagaimana untuk meningkatkan efikasi dan renungan sendiri. Guru –guru perlu dilatih untuk sentiasa bersabar di dalam menjalankan tugas seharian agar tiada pihak yang teraniaya.

5.2.2 Tahap Penambahbaikan Sekolah

Kajian mendapati min jumlah skor penambahbaikan sekolah bagi setiap daerah adalah di antara 266.03 hingga 278.55 (73.89% hingga 77.38%). Ini menunjukkan bahawa tahap penambahbaikan sekolah dalam negeri Kedah berada pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Schleicher (2015) terhadap penambahbaikan sekolah di Sweden yang juga berada pada tahap yang sederhana. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Hooge dan Honingh (2014) dan mereka turut menyatakan bahawa penambahbaikan sekolah yang dilakukan akan lebih berkesan jika pihak pengurusan sekolah mengamalkan gaya arahan terus kepada subordinat di mana ianya bertujuan untuk mengawal dan meningkatkan sekolah berprestasi rendah.

Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian Shah dan Abualrob (2012) di mana mereka turut mencadangkan supaya tahap professional guru ditingkatkan agar wujudnya keberkesanan penambahbaikan sekolah. Melville, Bartley, dan Weinburgh (2012) pula mendapati terdapat tiga kunci utama penambahbaikan ke arah meningkatkan prestasi organisasi ialah i) kewujudan komitmen demokrasi yang professional dalam kalangan ahli organisasi; ii) lokasi pembelajaran profesional yang kondusif; iii) keupayaan kepimpinan organisasi untuk memainkan peranan mereka dengan baik.

Fullan (2002) menyatakan bahawa penambahbaikan sekolah perlu dilakukan untuk mengurangkan jurang prestasi di antara sekolah. Untuk menyamakan keseluruhan prestasi di antara sekolah-sekolah dalam Malaysia adalah suatu yang mustahil kerana di Malaysia terdapat pengkelasan sekolah berdasarkan keupayaan intelek pelajar.

Pelajar-pelajar yang mempunyai tahap keupayaan intelek yang tinggi ditempatkan di sekolah-sekolah elit. Antara contoh sekolah-sekolah elit di Malaysia adalah Sekolah Berprestasi Tinggi, Sekolah Berasrama Penuh dan Sekolah Kluster Kecemerlangan. Prestasi sekolah-sekolah elit ini sudah tentu jauh bezanya dengan prestasi di Sekolah Menengah Harian Biasa. Namun begitu, diharapkan jurang perbezaan di antara sekolah-sekolah menengah harian biasa sesama sendiri dapat dikurangkan dan ditingkatkan prestasinya agar dapat melahirkan lebih ramai cerdik pandai di Malaysia. Tugas untuk menyeimbangkan jurang perbezaan prestasi ini bukan seratus peratus terletak kepada guru sahaja sebaliknya ianya bergantung kepada beberapa faktor lain. Antaranya termasuklah kebijaksanaan kepimpinan sekolah, sokongan daripada waris komuniti setempat dan badan-badan kerajaan atau swasta, peruntukan dan sumber pembangunan serta kemampuan penggunaan teknologi terkini.

Selain daripada itu, kajian telah mendapati min jumlah skor bagi dimensi penambahbaikan sekolah adalah di antara 44.03 hingga 46.67 (73.38% hingga 77.78%). Bagi budaya pembelajaran, kajian mendapati min jumlah skor adalah 45.29 (75.48%). Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Inuwa dan Yusof (2013) di mana mereka turut mendapati bahawa kelemahan di dalam budaya pembelajaran adalah disebabkan oleh persekitaran sekolah yang tidak kondusif. Manakala Morojele (2013) di dalam kajiannya di Afrika Selatan pula menyatakan bahawa kelemahan budaya pembelajaran turut dipengaruhi oleh gender dan hubungan kekeluargaan. Memandangkan pelajar perlu sentiasa dimotivasikan untuk hadir ke sekolah setiap hari, sekolah perlu menyediakan ruang pembelajaran yang kondusif untuk memberikan keselesaan kepada para pelajar. Di samping itu, sekolah

juga perlu memastikan perkhidmatan kaunseling yang disediakan di sekolah beroperasi dengan maksima supaya pelajar-pelajar mendapat manfaat daripadanya.

Sementara bagi hubungan di antara sekolah/ waris/ komuniti, kajian mendapati min jumlah skor adalah 44.56 (74.2%). Salfi (2011) mendapati bahawa kepimpinan sekolah yang berjaya sering melibatkan ibu bapa dan masyarakat dalam aktiviti sekolah dan juga sentiasa menerima pandangan daripada pihak luar. Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian Thapa et al. (2013) di mana mereka turut mendapati melalui hubungan yang baik di antara sekolah/ waris/ komuniti, kepuasan dapat dibentuk melalui sumbangan bersama. Manakala Taşar dan Çelik (2011) mendapati jika hubungan baik di antara sekolah/ waris/ komuniti diwujudkan maka ianya akan dapat memberikan kualiti hasil terhadap keseluruhan sistem sekolah. Justeru itu, kepimpinan sekolah perlu sentiasa mewujudkan permuafakatan yang baik di antara pihak sekolah dengan ibu bapa dan masyarakat setempat.

Bagi perkongsian kepimpinan pula, kajian mendapati min jumlah skor adalah 44.03 (73.38%). Dapatan kajian ini bersesuaian dengan dapatan kajian Suderman (2012) dan Schleicher (2015) di mana mereka turut menyatakan bahawa untuk melakukan strategi penambahbaikan sekolah, perkongsian kepimpinan yang melibatkan guru-guru perlu diwujudkan. Dapatan kajian ini juga sejajar dengan dapatan kajian Olanipekun dan Aje (2013) di mana mereka turut mendapati bahawa melalui amalan perkongsian kepimpinan, inovasi akan berupaya dicipta, kepuasan pekerja dan pelanggan dapat dibentuk di samping kualiti perkhidmatan boleh dipertingkatkan. Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian Tulowitzki (2014) dan beliau turut mendapati kepimpinan sekolah perlu menjadi model bagi subordinatnya kerana

mereka mempengaruhi budaya pembelajaran di sekolah. Kepimpinan sekolah yang bijak akan mengaplikasikan lebih daripada satu stail kepimpinan mengikut kesesuaian dengan subordinat. Oleh itu, kepimpinan sekolah perlu diberi pendedahan tentang teknik-teknik kepimpinan yang betul supaya mereka dapat mentadbir sekolah dengan baik dan seterusnya guru-guru dapat bekerja dalam suasana yang selesa.

Kajian turut mendapati min jumlah skor bagi perkongsian matlamat pembelajaran adalah 45.26 (75.43%). Dapatan kajian ini menyokong kajian Mattar (2012) di mana beliau mendapati berlakunya perkongsian matlamat pembelajaran di sekolah tetapi ianya didapati tidak mencukupi. Menurutny lagi antara faktor yang mempengaruhinya adalah kualiti pelajar, kualiti dan motivasi guru, gaya kepimpinan dan keadaan fizikal sekolah. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Melville et al. (2012) dan mereka turut berpendapat bahawa setelah membentuk idea matlamat pembelajaran bersama, kepimpinan sekolah perlu mempercayai dan menyokong tugas subordinat mereka ke arah pengajaran dan pembelajaran yang lebih baik. Pendapat ini juga sejajar dengan Wongwanich, Piromsombat, Khaikleng dan Sriklau (2015) di mana mereka turut menyatakan bahawa sesiapa yang bekerja sebagai guru harus memahami situasi kerja guru. Guru harus menentukan matlamat yang ingin dicapai di samping berkongsi matlamat pembelajaran bersama. Selain daripada itu, guru perlu mempunyai motivasi untuk mengubah atau menyesuaikan kaedah pengajaran mereka sendiri.

Bagi dimensi bermotifkan penilaian pelajar, kajian mendapati min jumlah skor adalah 46.67 (77.78%). Dapatan kajian ini menyokong kajian Chicquette (2010);

Van Maele dan Van Houtte (2011); serta Yau et al. (2013). Mereka turut menyatakan bahawa inspektorat jaminan kualiti perlu menyusun semula penilaian komprehensif pelajar secara berkala terhadap prestasi setiap sekolah. Di Malaysia, penyelarasan terhadap kaedah penilaian pelajar khususnya dalam SPM mungkin perlu dikaji semula. Antara elemen penilaian SPM yang perlu dikaji semula adalah kesamarataan pecahan bahagian-bahagian kertas mengikut subjek dan perlaksanaan pentaksiran berasaskan sekolah (PBS). Penetapan kesamarataan perlu ditetapkan bagi setiap subjek agar penilaian akan menjadi lebih standard dan bersistematik (Frisvold dan Golberstein, 2013). Selain daripada itu, ujian buka buku untuk peperiksaan SPM juga perlu dikaji semula keberkesannya dan keperluannya. Ini adalah bagi mengelakkan berlakunya pembaziran masa, tenaga dan wang.

Bagi dimensi pengajaran berkesan, kajian mendapati min jumlah skor adalah 46.73 (77.88%). Wang (2013) menyatakan bahawa kurikulum yang tidak fleksibel akan melemahkan amalan pengajaran yang berkesan. Kurikulum yang sering berubah juga akan mengganggu pengajaran kerana guru-guru akan mengambil masa untuk memahami isi kandungan yang ingin disampaikan. Dapatan kajian ini juga menyokong dapatan kajian Arnodah (2013) dan beliau menyatakan bahawa peruntukan latihan dalam perkhidmatan kepada guru-guru adalah amat penting. Ini adalah kerana melalui latihan tersebut, guru-guru dapat berkongsi idea dan meningkatkan tahap kepakaran mengajar. Selain daripada itu, Hallinger dan Heck (2010) mendapati kepimpinan sekolah yang menyokong pengajaran dan pembelajaran berkesan akan berjaya membina kapasiti untuk pembelajaran profesional. Ini bermakna kepimpinan sekolah perlu mempunyai kolaborasi yang baik dengan guru-guru demi peningkatan prestasi pelajar-pelajar.

5.2.3 Tahap Kualiti Sekolah

Kajian mendapati min jumlah skor keseluruhan kualiti sekolah ialah 53.50 (71.33%). Berdasarkan kepada tafsiran pencapaian (Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, 2010), peratus pencapaian 90-100 adalah cemerlang. Manakala peratus pencapaian 80-89 adalah baik. Sementara peratus pencapaian 60-79 diklasifikasikan sebagai harapan. Bagi peratus pencapaian 40-59 pula adalah memuaskan. Peratus pencapaian 20-39 adalah lemah dan peratus pencapaian 0-19 adalah sangat lemah. Ini menunjukkan bahawa tahap kualiti sekolah dalam negeri Kedah berada pada tahap yang sederhana dan diklasifikasikan sebagai harapan.

Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Zhu, Devos, dan Tondeur, (2013) terhadap tahap kualiti sekolah di China. Selain daripada itu, mereka mendapati antara punca yang melemahkan tahap kualiti sekolah adalah kepimpinan, orientasi inovasi dan kurangnya penyertaan ahli di dalam membuat keputusan organisasi. Dapatan kajian ini juga turut menyokong dapatan kajian Kisumo, Osman, dan Ongeti (2013) yang mendapati tahap kualiti yang sederhana perlu ditingkatkan melalui penglibatan guru sama ada secara langsung atau tidak di dalam membuat perancangan keputusan sekolah kerana ia akan membolehkan inovasi mudah dilaksanakan dan perubahan serta budaya yang kuat boleh diwujudkan. Perubahan yang ingin dilakukan di dalam budaya sesebuah sekolah memerlukan komitmen guru untuk mempelajari cara berfikir dan berperilaku baru, di samping memperoleh kemahiran dan sikap baru. Untuk ini, guru mesti terlibat secara bermakna dalam membuat keputusan mengenai perubahan budaya sekolah supaya mereka memiliki dan bertanggungjawab terhadap hasil perubahan tersebut.

Sementara Bezzina (2012) pula menyatakan bagi sekolah yang mempunyai sumber terhad, kewajipan untuk meningkatkan keupayaan guru adalah sangat perlu kerana ianya bakal memberikan kesan positif kepada amalan sekolah. Baginya, sebuah sekolah tanpa visi mungkin bebas daripada kebakaran, tetapi ia tidak akan dapat berkembang dengan baik. Ini menunjukkan bahawa sekolah perlu meningkatkan tahap profesionalisme guru dan dapat menjadikan guru lebih kreatif untuk menjalankan tugas walaupun sekolah tersebut mempunyai sumber yang terhad. Sehubungan dengan itu, program-program yang menjurus kepada pembangunan profesional guru perlu diadakan dari masa ke semasa supaya dapat meningkatkan kepakaran guru dan meningkatkan keyakinan guru untuk menjalankan tugas selaras dengan kehendak perkembangan pendidikan semasa.

Isu kekurangan sumber tidak perlu dijadikan alasan di dalam meningkatkan kualiti sekolah. Walau bagaimana pun pihak kepimpinan sekolah juga perlu lebih kreatif untuk menangani sebarang kekurangan yang wujud di sekolahnya. Hubungan kerjasama di antara pihak sekolah dengan pihak-pihak luar perlu dijalinan supaya sebarang kekurangan dapat diatasi. Kepincangan di dalam kepimpinan bukan sekadar dapat melemahkan budaya sekolah, tetapi juga berupaya melemahkan kualiti sekolah. Antara ciri-ciri kepimpinan sekolah yang berjaya adalah mereka yang berupaya membangunkan visi sekolah yang baik di samping mempromosikan budaya kerjasama, sokongan dan kepercayaan di antara warganya. Selain daripada itu, kepimpinan sekolah juga harus mampu memberikan kuasa kepada orang lain untuk memimpin dan mengagihkan tanggungjawab kepimpinan di seluruh sekolah, melibatkan pihak berkepentingan yang berbeza dalam proses membuat keputusan, membangunkan dan mengekalkan perhubungan yang baik di kalangan kakitangan

sekolah yang berbeza. Kepimpinan sekolah juga perlu memberi penekanan kepada perkembangan profesional guru serta diri mereka, di samping melibatkan ibu bapa dan masyarakat dalam proses penambahbaikan sekolah (Salfi, 2011).

Kajian mendapati jumlah min skor nilai-nilai dan tugas adalah 11.68 (77.86%). Tulowitzki (2013) menyatakan bahawa nilai-nilai dan tugas guru-guru pada masa kini semakin bertambah. Namun begitu, ianya bersesuaian dengan peredaran masa dan perkembangan teknologi yang semakin pesat. Apa yang penting adalah guru-guru perlu meningkatkan kemahiran diri bersesuaian dengan arus siber supaya mereka tidak ketinggalan dan semua tugas yang diamanahkan dapat dijalankan dengan berkesan serta bermakna. Kini, kebanyakan urusan pendidikan dilakukan secara alam maya. Justeru itu guru-guru dalam semua peringkat umur perlu mempunyai kemahiran teknologi maklumat dan komunikasi yang tinggi di dalam menjalankan tugas. Di samping itu, Ejionueme (2015) menyatakan bahawa kepimpinan sekolah perlu memotivasikan guru-guru supaya guru-guru dapat menjalankan tugas dengan lebih bersemangat. Selain daripada itu, hubungan kemanusiaan yang bersesuaian juga perlu diwujudkan dalam kalangan kakitangan sekolah supaya terbentuknya sikap saling percaya serta guru-guru dapat menjalankan tugas mengikut kemahuan mereka sendiri (Mohammadtaheri, 2011).

Kajian mendapati jumlah min skor sistem dan pasukan adalah 13.84 (69.2%). Quintero (2017) menyatakan bahawa sistem dan pasukan bekerja yang efektif perlu diwujudkan di sekolah kerana ianya mempengaruhi prestasi sekolah. Sehubungan dengan itu, kolaborasi berfokuskan pengajaran dan pembelajaran perlu dilakukan dengan lebih kerap dalam kalangan guru-guru agar prestasi pelajar dapat

ditingkatkan. Walau bagaimana pun, melahirkan pasukan bekerja yang sepakat bukanlah suatu perkara yang mudah terutama bagi sekolah-sekolah yang berkapasiti besar. Namun begitu, ianya bukanlah suatu yang mustahil. Suleman, Scholar, Gul dan Scholar (2015) menyatakan bahawa kepimpinan berkesan mampu melahirkan pasukan bekerja yang baik. Kesesuaian gaya kepimpinan perlu diterapkan mengikut subordinat agar sekolah menjadi tempat yang selesa untuk bekerja. Mattar (2012) menyatakan bahawa kepimpinan sekolah perlu mewujudkan iklim organisasi yang positif supaya staf yang bertugas sebagai pasukan kerja di sekolah akan merasa seronok untuk bekerja serta merasa diri dihargai. Secara tidak langsung, ini akan menyebabkan komitmen guru yang tinggi terhadap tugas dan seterusnya akan menyebabkan pencapaian pelajar dapat ditingkatkan (Daud et al, 2013).

Kajian mendapati min jumlah skor sumber-sumber dan perubahan adalah 14.24 (71.2%). Nave (2002) menyatakan bahawa perubahan ke arah penambahbaikan perlu dilakukan di dalam sistem di sekolah bagi meningkatkan kualiti sekolah. Sememangnya masih terdapat sekolah-sekolah di Malaysia yang menghadapi masalah sumber yang terhad. Namun begitu, kekangan ini tidak boleh dijadikan alasan bagi kegagalan untuk meningkatkan kualiti sekolah. Guru-guru perlu lebih inovatif dan kreatif untuk menjayakan pengajaran dan pembelajaran walaupun sumber yang terhad. Manakala pihak kepimpinan sekolah pula perlu bijak menyusun strategi agar prestasi sekolah dapat ditingkatkan (Heck & Hallinger, 2010).

Kajian mendapati min jumlah skor memenuhi kehendak pelajar dan memperkasakan staf adalah 13.75 (68.75%). Dalam hal ini, Yau et al. (2013) menyatakan bahawa guru-guru, para waris dan pelajar perlu dilibatkan dalam perancangan pengurusan

sekolah. Ini adalah supaya matlamat yang dirancang dapat dicapai. Selain daripada itu, penglibatan semua pihak ini juga dikatakan dapat memenuhi kehendak pelajar. Sementara itu, kepimpinan sekolah pula perlu melakukan perancangan pembangunan professional, strategi pengajaran dan pembelajaran serta penambahbaikan penyebaran pengajaran yang boleh memenuhi kehendak pelajar (Simpson, 2011). Melalui kolaborasi semua pihak, perancangan strategik sekolah akan menjadi bertambah baik dan lebih berkesan kerana semua pihak saling faham-memahami kehendak masing-masing. Sehubungan dengan itu, Claude Ah-Teck dan E. Starr (2014) menyatakan bahawa pihak sekolah bukan sekadar perlu memenuhi kehendak pelajar tetapi juga perlu memenuhi kehendak waris dan juga organisasi pendidikan yang lainnya. Ini bermakna perancangan strategik sekolah yang dilakukan perlu mengambil kira semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau pun tidak langsung.

5.2.4 Cabaran Penambahbaikan Sekolah

Hasil daripada temubual dengan pihak pengurusan sekolah, kesemua responden memberikan maklumbalas tentang sikap guru yang tidak menepati masa di dalam menjalankan tugas seharian. Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Alavi dan McCormick (2004) di mana mereka turut menyatakan bahawa masalah guru di dalam pengurusan bilik darjah bukan sekadar disebabkan oleh tingkah laku individu guru tersebut, tetapi juga terdapat kepincangan di dalam sub-sistem sekolah seperti struktur sekolah dan definisi peranan serta penerangan kerja.

Dapatan kajian ini juga turut menyokong dapatan kajian Ramdhani et al., (2012) yang turut menyatakan bahawa selain daripada masalah tingkah laku guru,

kepimpinan sekolah tidak mempunyai pendedahan yang mencukupi untuk proses pengajaran dan pembelajaran di kelas kerana mereka menghabiskan sebahagian besar masa mereka melakukan perkara-perkara pentadbiran. Bahkan sebahagian daripada kepimpinan sekolah sendiri tidak menepati masa untuk menjalankan sesi pengajaran. Hal ini menunjukkan sikap dan tingkahlaku yang negatif dalam kalangan kepimpinan itu sendiri dan ini menjadi teladan kepada subordinat. Justeru itu, dasar Kepimpinan Melalui Teladan perlu diketengahkan semula. Selain daripada itu, senario ini juga berkemungkinan besar berpunca daripada kurangnya perhatian terhadap pembelajaran kolektif oleh kepimpinan sekolah berbanding pembelajaran kooperatif terhadap pelajar.

Perubahan dasar di dalam sistem pendidikan juga dinyatakan sebagai antara cabaran di dalam penambahbaikan sekolah. Sememangnya perkara ini tidak dapat dinafikan di dalam sistem pendidikan di Malaysia. Sistem birokrasi di Malaysia menyebabkan hasrat yang ingin dicapai oleh pihak Kementerian Pendidikan Malaysia terpaksa melalui beberapa saluran dan saringan sebelum sampai kepada golongan pelaksana iaitu guru. Walaupun pelbagai bengkel dan taklimat mengikut fasa telah dijalankan di seluruh Malaysia melibatkan pihak Lembaga Peperiksaan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah, Pusat Kegiatan Guru dan guru-guru di sekolah. Namun, persoalannya, sejauh manakah ketepatan maklumat tersebut disampaikan kepada guru-guru? Adakah kemungkinan boleh berlaku ketirisan maklumat?

Selain daripada itu, perubahan isi kandungan kurikulum yang berlaku dalam jangka masa yang terdekat juga menyebabkan kesukaran di dalam proses pengajaran dalam

kalangan guru. Ini adalah kerana guru terpaksa memahami sepenuhnya isi kandungan yang telah berubah terlebih dahulu sebelum memulakan sesi pengajaran. Namun begitu, jika perubahan dilakukan pula selepas itu dalam jangka masa yang terdekat, guru terpaksa pula memahami isi kandungan baru yang diubah. Hal ini boleh menyebabkan kekeliruan dalam kalangan guru dan menjejaskan tahap penguasaan isi kandungan kurikulum. Apabila guru tidak menguasai isi kandungan mata pelajaran yang ingin disampaikan, pelajar akan menerima kesannya dan prestasi pelajar akan turut terjejas. Faktor ketiadaan sumber dan bahan rujukan juga turut memberi impak terhadap prestasi pelajar. Lazimnya di awal tahun sesuatu perubahan dilakukan di dalam kurikulum, tiada sumber dan bahan rujukan dijual di pasaran. Malah buku teks yang baru juga tidak dibekalkan dengan lebih awal kepada guru-guru. Ini akan menyebabkan proses pengajaran guru akan menjadi bertambah sukar.

Begitu juga dengan perubahan di dalam sistem peperiksaan. Contohnya perubahan dari PMR ke PT3, semua rakyat Malaysia hanya dimaklumkan perkara ini pada bulan Jun, sedangkan PT3 berlangsung pada bulan September. Ironinya, diawalnya pelaksanaan PT3, KPM memaklumkan bahawa tiada lagi peperiksaan untuk tingkatan 1, 2 dan 3. Tetapi, akhirnya bukan sekadar peperiksaan tingkatan 3 diwujudkan semula, bahkan format peperiksaan juga turut bertukar, soalan peperiksaan turut diubah dengan penambahan elemen KBAT (Kemahiran Berfikir Aras Tinggi) sedangkan pelajar-pelajar tiada pendedahan dengan soalan-soalan sedemikian sebelum itu. Ini menyebabkan prestasi pelajar terjejas di awal tahun pelaksanaan PT3. Perkara yang sama dijangka akan berulang pada tahun 2019 kerana bermula dengan pelajar-pelajar tingkatan 1 tahun 2017, silibus semua mata

pelajaran telah dirombak dan dimaklumkan bahawa format peperiksaan juga akan turut berubah sekali lagi. Manakala bagi pelajar-pelajar tingkatan 4, mereka akan mengalami perubahan di dalam semua silibus mata pelajaran pada tahun 2020 dan pelajar-pelajar tingkatan 5 pula akan mengalami perubahan di dalam semua silibus mata pelajaran pada tahun 2021. Kekangan sumber bahan rujukan pasti akan berlaku pula pada mereka yang terlibat dengan tingkatan 4 dan 5 di awal tahun perubahan tersebut dilaksanakan.

Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian Levin dan Schrum (2013) di mana mereka menyatakan bahawa terdapat cabaran yang dihadapi oleh pihak kepimpinan sekolah berkaitan dengan sumber yang terhad. Namun begitu, mereka mencadangkan agar wawasan menangani cabaran tersebut dibentuk dengan kemahiran yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi di dalam meningkatkan penglibatan dan pencapaian pelajar (Martínez Abad & Chaparro Caso López, 2017). Penggunaan kepelbagaian teknologi di dalam pengajaran dan pembelajaran pastinya akan dapat menarik minat pelajar dan seterusnya dapat meningkatkan kualiti pembelajaran di sekolah. Di samping itu juga, penggunaan teknologi di dalam pengajaran dan pembelajaran bukan setakat menjadi mudah, tetapi ianya juga dapat menjimatkan masa guru-guru untuk jangka masa yang panjang.

Selain daripada itu, kajian ini juga mendapati bahawa terdapat masalah kolaborasi di antara pihak sekolah dengan PPD dan JPN. Pihak PPD dan JPN sepatutnya perlu sentiasa memantau perkembangan sekolah dan memberi bantuan kepakaran yang diperlukan oleh pihak sekolah. Pegawai-pegawai yang dilantik perlulah mempunyai kreadibiliti serta komited di dalam menjalankan tugas. Ini adalah supaya pihak

sekolah tidak merasa tersisih dan ketinggalan di dalam melaksanakan tugas sebagai penyebar ilmu. Sememangnya setiap sekolah akan dipantau oleh seorang wakil pegawai PPD selaku penghulu di sekolah itu. Namun, kajian ini mendapati penghulu yang dilantik kurang berkongsi idea-idea penambahbaikan sekolah sebaliknya mereka hanya sekadar memantau proses pdpc sahaja.

Bermula pada tahun 2012, negeri Kedah telah pun dilibatkan dengan program Jurulatih Pakar Pembangunan Sekolah atau *School Improvement Specialist Coaches* (SISC+) di setiap PPD untuk bimbingan bagi subjek-subjek teras seperti Bahasa Melayu, Bahasa Inggeris dan Matematik. Namun begitu, terdapat kemusykilan sejauh mana keberkesanan bimbingan yang telah diberikan kerana prestasi negeri Kedah masih berada di tahap yang rendah berbanding dengan negeri-negeri lain dalam Malaysia yang tidak pun terlibat dengan program tersebut. Apa yang jelas di sini, hubungan baik di antara pihak sekolah dengan Pejabat Pendidikan Daerah perlu diwujudkan supaya usahasama dan kolaborasi di antara kedua pihak ini dapat menyokong pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Peranan, tanggungjawab serta kredibiliti pegawai yang diamanahkan dengan program SISC+ perlu diselidiki semula agar program yang dirancang berjalan dengan baik dan tidak menjadi sia-sia.

Walau bagaimana pun di dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah, pihak sekolah tidak perlu hanya bergantung kepada PPD dan JPN sahaja. Sebaliknya pihak sekolah perlu melibatkan pihak luar seperti waris dan komuniti setempat untuk menyumbangkan kepakaran dan peralatan yang diperlukan. Kolaborasi yang baik di antara pihak sekolah dengan komuniti setempat dapat meningkatkan prestasi sekolah (Anderson, 2013). Pihak pengurusan sekolah perlu mempunyai kemahiran

kepemimpinan yang tinggi supaya dapat membentuk kolaborasi baik dalam kalangan warga sekolah dengan pihak luar (Karadağ, Kiliçoğlu, & Yilmaz, 2014). Kepimpinan sekolah perlu bijak menggunakan ruang dan peluang yang ada supaya kepakaran yang dimiliki oleh pihak luar dapat diserapkan untuk kepentingan pelajar-pelajar.

Selain daripada itu, kajian juga mendapati wujudnya masalah perpaduan di sekolah. Hal ini merupakan cabaran kepada pihak pengurusan sekolah di dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah. Ianya juga merupakan ancaman di dalam meningkatkan kualiti sekolah. Dapatan kajian ini juga sejajar dengan dapatan Frisvold dan Golberstein (2013) di mana mereka turut menyatakan bahawa masalah perkauman boleh memberi impak terhadap kualiti sekolah. Begitu juga dengan Jennings et al. (2015) di mana mereka turut menyatakan bahawa masalah perkauman boleh menjejaskan prestasi pelajar. Pelajar-pelajar akan hilang motivasi untuk belajar jika suasana sekolah kelihatan tidak selamat (Alolah et al., 2014). Justeru itu, sekolah perlu mewujudkan iklim sekolah yang kondusif di samping persekitaran yang selamat supaya pelajar merasa seronok untuk belajar di sekolah. Sekolah yang dapat menerima perbezaan bahasa dan budaya pelajar-pelajar merupakan sekolah yang cemerlang di dalam mendidik pelajar-pelajar (Bae & Chung, 2013). Ini adalah kerana pelajar-pelajar merasakan bahawa diri mereka diterima dan secara tidak langsung perasaan seronok untuk belajar akan timbul dalam diri pelajar-pelajar walaupun mereka berbeza kaum, agama dan bangsa.

5.2.5 Hubungan di antara Budaya Sekolah, Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah

Kaedah Kolerasi Pearson telah digunakan untuk mengenal pasti hubungan di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Sementara kaedah Analisis Regresi Mudah telah digunakan untuk melihat pengaruh budaya sekolah terhadap dimensi-dimensi penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah.

5.2.5.1 Hubungan di antara Budaya Sekolah dan Penambahbaikan Sekolah

Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan positif ($r = .621$) di antara amalan budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah. Ini bermakna semakin tinggi tahap amalan budaya sekolah, maka semakin tinggi amalan penambahbaikan sekolah. Dapatan kajian ini menyokong kajian-kajian sebelumnya yang juga mendapati semakin meningkat amalan budaya sekolah, semakin meningkat juga penambahbaikan sekolah (Ross & Sibbald, 2010; Schildkamp & Visscher, 2010) namun begitu, budaya sekolah dipengaruhi oleh kepimpinan sekolah (Tulowitzki, 2013). Kebanyakan pengetua memberi penekanan yang rendah terhadap penambahbaikan sekolah dan terdapat percanggahan di antara perjuangan yang perlu dilakukan dan harapan yang perlu dilaksanakan.

Dapatan kajian ini turut menyokong dapatan kajian İnandi dan Giliç (2016) dan mereka mendapati kurangnya pemupukan amalan perkongisan kepimpinan. Mereka menyatakan bahawa tahap kesediaan guru untuk melakukan penambahbaikan adalah cukup tinggi, tetapi tahap budaya sekolah dan amalan perkongisan kepimpinan berada di tahap yang sederhana. Jelasnya, kepimpinan sekolah sebagai teraju utama di sekolah perlu memainkan peranan yang besar di dalam mencorakkan budaya

sekolah yang positif. Ini adalah kerana kepimpinan sekolah lebih mengenali faktor-faktor yang mempengaruhi budaya sekolah mereka (Kaplan & Owings, 2013).

Selain daripada itu, kepimpinan sekolah yang dilantik perlulah mempunyai ekologi dengan iklim sekolah dan juga komunitinya. Keterlibatan guru-guru di dalam membuat keputusan bersama juga perlu diamalkan. Melalui penyertaan guru-guru, amalan perkongisan kepimpinan dapat dibentuk. Secara tidak langsung, guru sebagai agen pelaksana dasar-dasar kementerian akan komited untuk melakukan perjuangan yang dikehendaki mengikut hasrat yang diingini oleh pihak atasan.

5.2.5.2 Hubungan di antara Penambahbaikan Sekolah dan Kualiti Sekolah

Hasil kajian telah mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan ($r = .425$) di antara penambahbaikan sekolah dan tahap kualiti sekolah. Keputusan ini berjaya menolak hipotesis nol. Ini bermakna semakin meningkat tahap amalan penambahbaikan sekolah, maka semakin meningkat tahap kualiti sekolah tetapi peningkatan tersebut berlaku dengan kadar yang perlahan. Hasil kajian ini telah menyokong kajian-kajian yang sebelumnya bahawa terdapat hubungan di antara penambahbaikan sekolah dan tahap kualiti sekolah (Troutman, 2012 ; Bezzina, 2012).

Dalam usaha untuk melakukan penambahbaikan sekolah, pembangunan professional guru didapati merupakan antara elemen penting yang perlu diberi keutamaan (Ramdhani et al., 2012). Guru-guru perlu dilatih untuk meningkatkan tahap kecekapan diri di dalam menangani tingkahlaku pelajar. Di samping itu, latihan juga perlu diberikan terhadap penguasaan isi kandungan pengajaran dan pembelajaran

supaya dapat meningkatkan pencapaian akademik pelajar (Nguyen & Griffin, 2010; Admiraal & Lockhorst, 2012; Karadağ & Yilmaz, 2014).

Selain daripada itu, pihak pengurusan sekolah perlu bijak di dalam merancang penambahbaikan sekolah dan menentukan tahap kualiti sekolah yang ingin dicapai. Perancangan penambahbaikan sekolah yang dilakukan perlu melibatkan semua pihak di sekolah. Hooge dan Honingh (2014) menyatakan sekiranya pihak pengurusan sekolah berpegang kepada peranan pentadbiran dan pengurusan masing-masing, ini akan memberikan kesan positif terhadap sejauh mana lembaga sekolah dapat mengenal pasti kualiti pendidikan di sekolah-sekolah yang dikendalikannya. Hal ini bersesuaian dengan Sammons, Gu, Day dan Ko (2011) menyatakan bahawa dimensi asas kepimpinan yang mantap boleh meningkatkan pencapaian pelajar dan seterusnya pihak pengurusan sekolah dapat meramalkan penambahbaikan sekolah yang perlu dilakukan di dalam meningkatkan kualiti akademik sekolah.

Selain daripada itu, bagi memastikan semua objektif dan matlamat yang disasar berjaya diperoleh, pihak sekolah juga perlu mewujudkan pasukan kerja yang mantap. Evans, Thornton, dan Usinger (2012) juga turut menyatakan bahawa kerjasama profesional mempengaruhi penambahbaikan sekolah. Melalui kerjasama profesional, pembelajaran organisasi dan pemikiran bersistem dapat dibentuk dan akan menggalakkan penguasaan kepakaran sendiri di samping mengeratkan keakraban hubungan. Horn, Garner, Kane, dan Brasel (2017) pula menyatakan bahawa usaha penambahbaikan sekolah adalah termasuk kerjasama professional guru yang menyokong peningkatan amalan pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan sekolah dan guru-guru perlu berkolaborasi untuk

menjayakan penambahbaikan sekolah di dalam usaha untuk meningkatkan kualiti sekolah.

Pendapat ini bersesuaian dengan Tuytens dan Devos (2014) yang menyatakan bahawa kerjasama professional guru mempunyai pengaruh positif terhadap penambahbaikan sekolah. Selain daripada itu, peranan kepimpinan instruksional dan transformasi juga adalah sangat penting untuk meningkatkan amalan pengajaran dan pembelajaran. Melalui kerjasama professional semua pihak serta keakraban hubungan dan keserakanan, kolaborasi dapat dibentuk di mana guru-guru dapat berkongsi idea berkaitan dengan kaedah amalan pengajaran dan pembelajaran yang sesuai untuk digunakan.

Apa yang jelas di sini, semua pihak di sekolah perlu memainkan peranan serta penambahbaikan sekolah yang berterusan perlu dilakukan dari masa ke semasa. Ini adalah supaya peningkatan terhadap prestasi pelajar serta kualiti sekolah dapat dilakukan bersesuaian dengan peredaran masa serta perkembangan teknologi.

5.2.5.3 Pengaruh Budaya Sekolah Terhadap Penambahbaikan Sekolah

Dapatan kajian mendapati bahawa kekuatan hubungan di antara budaya sekolah dan penambahbaikan sekolah adalah $R = .636^a$. Manakala $R^2 = .405$ atau 40.5%. Ini menunjukkan bahawa peratus sumbangan dimensi budaya sekolah terhadap penambahbaikan sekolah adalah sebanyak 40.5%.

Hasil kajian telah mendapati bahawa hanya dua dimensi budaya sekolah secara signifikannya berpengaruh terhadap penambahbaikan sekolah iaitu efikasi atau renungan sendiri dan kerjasama professional. Guru yang sentiasa bermuhasabah diri

akan dapat mengenalpasti kelebihan dan kekurangan diri. (Byard, 2011) menyatakan bahawa efikasi diri guru merupakan pemangkin persekitaran pembelajaran di sesebuah sekolah dan boleh meningkatkan pencapaian pelajar. Ini merujuk kepada guru perlu sentiasa memperbaiki cara berkerjanya dari masa ke semasa mengikut kesesuaian ruang lingkup kerja dan keperluan semasa. Karabiyik & Korumaz (2014) menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan positif di antara efikasi diri guru dan tahap kepuasan kerja. Apa yang jelas di sini, jika guru menjalankan tugas dengan penuh ikhlas dan istiqomah, maka secara tidak langsung ianya akan melahirkan keseronokan bekerja dalam diri guru tersebut serta seterusnya memberi kepuasan bekerja kepadanya. Guru yang bermotivasi tinggi untuk bekerja pastinya dapat menyerap elemen penambahbaikan sekolah yang dilakukan dengan baik serta impaknya, kualiti sekolah dapat ditingkatkan.

Selain daripada itu dapatan kajian menunjukkan bahawa kerjasama professional mempengaruhi penambahbaikan sekolah. Guru-guru juga perlu berupaya berkolaborasi dengan rakan sepasukan kerja secara baik. Elemen PAK 21 juga turut menggariskan kolaboratif perlu diwujudkan secara aktif dan menyeluruh di sekolah. Ini adalah kerana kolaborasi guru mempunyai pengaruh positif terhadap penambahbaikan sekolah (Tuytens & Devos, 2014). Melalui kerjasama professional ini, pembangunan persekitaran pembelajaran yang optimum berupaya diwujudkan dan seterusnya guru-guru mampu mengajar di dalam keadaan yang paling sukar walaupun dengan sumber yang terhad (Voelkel & Chrispeels, 2017). Di samping itu, guru-guru juga perlu bijak, kreatif serta sentiasa berkongsi idea dengan rakan sepasukan semasa melaksanakan tugas seharian. Pemahaman yang baik di antara kerja berpasukan dan penghargaan adalah perlu bagi meningkatkan prestasi kerja

(Quintero, 2017). Selain daripada itu, melalui kolaborasi profesional, guru mempunyai peluang untuk menyusun pemahaman tentang mesej dasar serta cadangan pembaharuan (Vandenberghe, 2002). Hal ini secara tidak langsung membolehkan guru membuat keputusan kolektif tentang bagaimana kaedah untuk meneruskan kelas mereka serta dapat berbincang mengenai butiran teknikal dan praktikal di dalam pelaksanaan pengajaran. Memandangkan silibus sekolah menengah kini mengalami perubahan yang drastik, maka melalui kerjasama professional dalam kalangan guru pasti dapat membantu menjayakan penambahbaikan sekolah.

Namun begitu dapatan data tidak berjaya menolak hipotesis nol bagi pengaruh satu dimensi budaya sekolah iaitu hubungan keakraban dan keserakanan terhadap penambahbaikan sekolah. Hubungan keakraban dan keserakanan didapati tidak mempengaruhi penambahbaikan sekolah. Ini menunjukkan bahawa pembentukan ikatan sosial dalam kalangan guru kurang memberi impak terhadap penambahbaikan sekolah. Ini berkemungkinan akibat daripada kurangnya program-program ikatan ukhuwah dalam kalangan warga sekolah. Pihak sekolah seharusnya mempelbagaikan program-program yang boleh menguatkan hubungan keakraban dan keserakanan dalam kalangan guru. Secara tidak langsung, semangat bersatu dan rasa kepunyaan dalam kalangan warga sekolah juga dapat dibentuk. Pihak sekolah juga sepatutnya lebih kreatif dan mempunyai inisiatif untuk mengadakan lebih banyak aktiviti lain yang bukan sekadar boleh mengintimkan hubungan dalam kalangan warganya malah, ianya juga boleh menghilangkan stress dalam kalangan guru. Dengan itu, guru-guru akan merasa selesa untuk bekerja dan berupaya memberi sumbangan

ontologi kepada orang lain di mana nilai-nilai kemanusiaan dapat ditingkatkan serta seterusnya sikap individualistik dapat dikurangkan (Lewis et al., 2006).

5.2.5.4 Pengaruh Penambahbaikan Sekolah Terhadap Kualiti Sekolah

Dapatan kajian mendapati kekuatan hubungan di antara dimensi-dimensi penambahbaikan sekolah dengan kualiti sekolah adalah .458. Manakala $R^2 = .210$ atau 21.0%. Ini menunjukkan bahawa peratus sumbangan dimensi-dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah adalah sebanyak 21.0%. Seterusnya dapatan data menunjukkan bahawa secara signifikannya hanya dua dimensi penambahbaikan sekolah sahaja yang mempengaruhi kualiti sekolah iaitu budaya pembelajaran dan perkongsian kepimpinan.

Budaya pembelajaran yang baik sekolah adalah penting untuk mewujudkan persekitaran pembelajaran sekolah yang berjaya dan seterusnya meningkatkan kualiti sekolah. Guru-guru harus berusaha untuk memupuk perubahan minda dalam kalangan pelajar agar mereka mempunyai minat yang mendalam untuk sentiasa menambah ilmu pengetahuan. Teknik pengajaran juga harus dipelbagaikan agar pelajar mempunyai rasa keterujaan untuk mengetahui sesuatu yang diajar. Selain daripada itu, perkembangan teknologi yang pesat harus dimanfaatkan kepada pelajar agar pelajar tidak ketinggalan di dalam arus pemodenan. Beberapa kajian mencadangkan bahawa pemimpin pendidikan perlu memainkan peranan penting dalam pembinaan budaya pembelajaran (Deal, 1990, 1994; Levine, 1989; Parish & Aquila, 1996; Pritchard et al., 2005; Cleveland et al., 2012).

Kajian mendapati perkongsian kepimpinan secara signifikannya mempengaruhi kualiti sekolah. Pemimpin sekolah perlu terlebih dahulu memainkan peranan dengan

menyediakan struktur kepimpinan yang menyokong dan sanggup berkongsi kepimpinan dengan guru-guru. Ini adalah bagi memastikan budaya sekolah yang positif dan komuniti pembelajaran profesional terbentuk. Budaya pembelajaran positif secara umum menunjukkan bahawa guru-guru mempunyai hubungan yang positif dan sentiasa berusaha untuk menyelesaikan masalah bersama-sama di samping pengetua sekolah yang mempunyai ciri kepemimpinan yang menyumbang kepada kejayaan sekolah (Negiş-Işık & Gürsel, 2013). Tiada gaya kepimpinan yang diklasifikasikan sebagai yang terbaik, namun begitu pihak pengurusan sekolah perlu mengaplikasikan gaya kepimpinan yang bersesuaian dengan subordinatnya supaya dapat menggerakkan guru-guru untuk memahami nilai-nilai dan tugasnya dengan baik (Zhu et al., 2013). Selain daripada itu, pihak pengurusan sekolah juga perlu bijak di dalam menentukan tahap kualiti sekolah yang ingin dicapai di samping memenuhi kehendak pelajar.

Dapatan data bagi kajian ini tidak berjaya menolak hipotesis nol bagi empat lagi dimensi penambahbaikan sekolah terhadap kualiti sekolah. Dapatan data secara signifikannya mendapati bahawa perkongsian matlamat pembelajaran, penilaian pelajar, hubungan sekolah/waris/komuniti dan pengajaran berkesan secara signifikannya tidak mempengaruhi kualiti sekolah.

Perkongsian matlamat pembelajaran secara signifikannya tidak mempengaruhi kualiti sekolah. Matlamat pembelajaran ditentukan oleh pembuat dasar dan kejayaan budaya di sesebuah sekolah adalah hasil dari komitmen seluruh warga sekolah (Rodríguez, 2014). Moustaka-Tsiolakki dan Tsiakkios (2013) turut menyatakan bahawa pihak pengurusan sekolah merupakan orang yang bertanggungjawab untuk

mempertimbangkan dasar pendidikan dalaman sekolah dan ianya merupakan faktor penting untuk membawa kepada perubahan yang efektif kepada sekolah. Pemimpin sekolah akan merasa tertekan untuk meningkatkan pencapaian pelajar jika usaha reformasi gagal akibat daripada guru-guru tidak memahami matlamat pembelajaran (Kaplan & Owings, 2013). Bagi mengatasi masalah ini, pemimpin sekolah perlu melibatkan guru-guru di dalam membuat dasar dan prosedur sekolah kerana melalui usaha kolaboratif komuniti, pembelajaran profesional dan percambahan idea dapat diwujudkan. Selain daripada itu, pemimpin sekolah juga perlu menyediakan struktur kepimpinan yang menyokong dan sentiasa berkongsi maklumat kepada semua warga sekolah merupakan kepimpinan yang bijak di dalam mencorakkan sekolah ke arah positif dan berkualiti.

Kajian juga mendapati bahawa secara signifikannya penilaian pelajar tidak mempengaruhi kualiti sekolah. Gaertner, Wurster, dan Pant (2013) mendapati bahawa tahap kualiti sekolah yang rendah adalah disebabkan oleh kurangnya pengukuran tahap kualiti di sekolah. Pengukuran tahap kualiti sekolah bukan sekadar perlu berfokuskan terhadap prestasi akademik dengan mengukur bilangan pencapaian A semata-mata sahaja tetapi ianya perlu lebih mendalam dan berfokuskan kepada kemenjadian pelajar. Adalah menjadi suatu keajaiban jika pelajar-pelajar yang dari asalnya tidak lulus semua subjek tetapi akhirnya boleh memperoleh keseluruhan A di dalam SPM. Justeru itu, peningkatan dari gagal kepada lulus juga perlu dijadikan sebagai elemen pengukuran di dalam peningkatan kualiti sekolah (Andronico, 2013).

Kajian juga turut mendapati hubungan sekolah/waris/komuniti secara signifikan tidak mempengaruhi kualiti sekolah. Ini menunjukkan bahawa terdapat kepincangan di dalam hubungan di antara sekolah/waris/komuniti. Guru, ibu bapa dan pelajar harus diberi kuasa untuk turut sama melibatkan diri bagi mencapai matlamat sekolah (Scheerens, 2015). Perkembangan teknologi yang semakin pesat sebenarnya memudahkan proses penyebaran maklumat daripada pihak sekolah kepada waris dan komuniti setempat. Antara medium sosial yang boleh digunakan adalah sms, whatsapps, laman web, portal, facebook dan sebagainya. Pihak sekolah sepatutnya mengamalkan hubungan baik dengan waris dan komuniti setempat supaya dapat saling melengkapi di dalam membentuk kemenjadian pelajar. Melalui penyertaan ibu bapa dan komuniti setempat, kualiti sekolah dapat ditingkatkan termasuk aspek pembelajaran, hal ehwal pelajar, kemudahan dan prasarana, perhubungan awam, dan tenaga pendidikan (Sumarsono, Imron, Wiyono, & Arifin, 2016).

Kajian juga mendapati bahawa pengajaran berkesan secara signifikan tidak mempengaruhi kualiti sekolah. Nguyen dan Griffin (2010) di Vietnam serta Ayeni dan Adeleye (2014) di Nigeria menyatakan bahawa pengetahuan guru terhadap isi kandungan mata pelajaran tidak diberi keutamaan. Sebaliknya mereka menyatakan guru harus mendidik diri sendiri untuk memenuhi tuntutan masyarakat dan menyesuaikan diri untuk mendidik dalam apa jua bidang yang diamanahkan. Pengajaran berkesan pasti akan berlaku jika guru menguasai isi kandungan pelajaran dengan baik. Namun begitu, lebih guru bagi opsyen mata pelajaran tertentu memaksa pihak pengurusan sekolah mengamanahkan guru-guru untuk mengajar mata pelajaran yang bukan menjadi kepakaran mereka. Dalam hal sebegini, pihak

KPM, JPN dan PPD perlu menyelenggara penempatan guru-guru dengan baik agar agihan guru mengikut keperluan opsyen dapat dilakukan dengan adil dan saksama.

5.2.5.5 Isu Cabaran Penambahbaikan Sekolah

Manakala, dapatan data hasil daripada temubual mendapati bahawa kekerapan penambahbaikan yang dilakukan di sekolah adalah setahun sekali. Namun begitu, penambahbaikan juga akan dilakukan lebih dari sekali mengikut keperluan dan kesesuaian semasa. Selain daripada itu, antara bentuk-bentuk penambahbaikan yang telah dilakukan di sekolah adalah kelas tambahan, pembinaan modul mengikut subjek, susunan perabut di kelas mengikut PAK 21, mengadakan program perpaduan, mewujudkan kelas MPV, menyediakan kelas pembelajaran yang kondusif dan berkolaborasi dengan guru-guru pakar.

Hasil daripada temubual juga mendapati, faktor yang memberikan cabaran di dalam penambahbaikan sekolah adalah sikap guru, perubahan di dalam dasar pendidikan, kekurangan fasiliti, kurang kerjasama pegawai daripada PPD/JPN dan masalah perpaduan dalam kalangan pelajar. Namun begitu, beberapa inisiatif telah diambil bagi menangani isu cabaran penambahbaikan yang wujud di sekolah mereka. Antaranya adalah pihak pengurusan sekolah berhubung terus dengan guru-guru yang bermasalah, menggunakan medium media sosial seperti telefon, memasang CCTV dan mengadakan aktiviti serta program kaunseling yang boleh memupuk perpaduan.

Beberapa cadangan telah turut diberikan oleh pihak pengurusan sekolah berkaitan dengan apa yang perlu dilakukan di dalam melaksanakan penambahbaikan sekolah. Antaranya adalah menghasilkan modul pembelajaran, menggunakan kepakaran guru-guru cemerlang, mewujudkan kolaborasi dengan pihak lain yang berkepentingan,

mengkaji semula kurikulum sekolah, mengadakan kursus dalaman, mewujudkan kumpulan kerja yang baik di sekolah, memberi motivasi kepada pelajar-pelajar yang akan menduduki peperiksaan awam dan mengadakan bengkel teknik menjawab soalan peperiksaan.

5.3 Cadangan Bagi Kajian Akan Datang

Isu mengapa sesetengah kepimpinan sekolah berjaya dan sesetengahnya tidak, menyebabkan perlunya kajian yang lebih mendalam terhadap budaya sekolah. Penyelidikan etnografis yang mengambil kira *outliers* dan faktor-faktor yang belum dipertimbangkan dalam analisis budaya ini perlu digunakan supaya dapat memberikan jawapan yang lebih mendalam. Pelbagai faktor mungkin mempengaruhi budaya sekolah dan kejayaan di dalam mewujudkan penambahbaikan di sekolah. Antaranya mungkin disebabkan oleh gaya kepimpinan tertentu atau mungkin iklim sekolah yang menyediakan ruang kepada budaya yang positif. Analisis regresi data-data yang dikemukakan diharapkan akan dapat memberi idea dengan pengetahuan baru mengenai sebab dan ramalan faktor budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi kajian-kajian yang seterusnya.

5.4 Limitasi Kajian

Keterbatasan penyelidikan ini adalah faktor-faktor lain yang tidak diambil kira yang boleh mempengaruhi hubungan sebab dan akibat dalam kajian kausal, dan pembolehubah kriteria dalam kajian ramalan. Jenis kajian ini hanya menentukan jika terdapat hubungan antara pembolehubah dan tidak menguji penyebab budaya sekolah dan kualiti sekolah. Kajian ini melihat budaya sekolah sebagai pembolehubah ramalan untuk menentukan sama ada ianya mempunyai kaitan dengan

penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Kajian ini mengukur tahap budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Kajian ini tidak mengambil kira pemboleh ubah seperti bangsa, etnik, jantina, status sosioekonomi, atau prestasi individu yang lalu dalam skor tahap budaya sekolah. Kajian ini juga tidak mengambil kira persekitaran sekolah yang berbeza seperti lokasi sekolah demografi yang berbeza, saiz bilik darjah, kurikulum sekolah, ketersediaan sumber daya, masa perancangan pengajaran di kalangan guru, atau penggunaan data ujian untuk membimbing pengajaran. Selain daripada itu, had kajian ini adalah meliputi sampel kecil iaitu 375 responden dari lapan buah sekolah di Kedah. Sampel ini hanya mewakili sebahagian kecil guru dan tidak meliputi persepsi guru tentang beban tugas dan stress bagi guru-guru yang mungkin bekerja di kawasan luar bandar atau pun bandar. Saiz sampel kecil, lokasi demografi sekolah yang berbeza, dan sejumlah kecil sekolah tidak menghasilkan variasi yang besar dalam menentukan tahap kualiti sekolah di seluruh Kedah.

Instrumen yang digunakan untuk kajian ini adalah sangat berstruktur dan berformat standard untuk menyediakan penyelidik dengan data berangka. Walaupun jenis instrumen ini lazim dalam penyelidikan kuantitatif, format ini mungkin tidak mengambil kira perbezaan dalam pelbagai persekitaran sekolah yang mungkin memberi kesan terhadap tinjauan serta kaji selidik atau faktor lain yang mungkin mempengaruhi tahap kualiti sekolah. Antara faktor lain yang berkemungkinan adalah persekitaran sekolah, kaum, etnik, jantina, status sosio ekonomi, kurikulum, lokasi demografi, penglibatan ibu bapa, dan penglibatan sekolah. Kajian ini juga tidak mengambil kira perbezaan pelajar yang boleh menjejaskan pencapaian akademik individu atau persekitaran sekolah yang berbeza dan boleh menjejaskan hasil kajian.

5.5 Rumusan

Kajian ini telah mengenalpasti hubungan dan pengaruh di antara budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Penemuan kajian mendapati perubahan perlu dilakukan untuk meningkatkan tahap amalan budaya sekolah, penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah bagi sekolah-sekolah menengah dalam negeri Kedah. Secara tidak langsung kajian ini juga mendapati terdapat faktor utama lain yang perlu diberi penekanan dan dikaji iaitu kepimpinan sekolah.

Kajian ini merumuskan bahawa budaya sekolah mempunyai hubungan dengan penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah serta pencapaian pelajar dalam sesebuah sekolah. Budaya sekolah juga telah didapati mempengaruhi beberapa dimensi penambahbaikan sekolah dan kualiti sekolah. Kajian ini mencadangkan agar penekanan kepada pembangunan penambahbaikan sekolah dilakukan. Disamping itu, elemen kepimpinan dalam kalangan pihak pengurusan sekolah perlu diperkembangkan. Sekiranya kepimpinan sekolah memahami budaya sekolah dan seterusnya berupaya membentuk budaya yang positif, ianya mungkin mempunyai kesan yang lebih positif terhadap pencapaian pelajar dan kualiti sekolah .

RUJUKAN

- Admiraal, W., & Lockhorst, D. (2012). The Sense of Community in School Scale (SCSS). *Journal of Workplace Learning*, 24, 245–255. doi.org/10.1108/13665621211223360
- Ah-Teck, J. C., & Starr, K. (2013). Principals' Perceptions of "Quality" in Mauritian Schools Using The Baldrige Framework. *Journal of Educational Administration*, 51, 680–704. doi.org/10.1108/JEA-02-2012-0022
- Ahmad, A. G. (2017). Program Transformasi Sekolah 2025 (TS25) Penggerak Pembelajaran Bermakna. *Pendidik: Pendidikan Untuk Semua*. Diperoleh dari <https://www.pendidik.com.my/2017/11/program-transformasi-sekolah-2025-ts25-penggerak-pembelajaran-bermakna/>
- Ahmadi, E. (2011). Organizational Culture and Productivity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 772–776. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.182
- Aktepebasi, A., Altınay, Z., & Dagli, G. (2018). Teacher Opinions Regarding The Percepn Management Levels of School Administrators. *Quality and Quantity*, 52, 215–221. doi.org/https://doi.org/10.1007/s11135-017-0603-7
- Alavi, S. B., & McCormick, J. (2004). A Cross-Cultural Analysis of The Effectiveness of The Learning Organization Model in School Contexts. *International Journal of Educational Management*, 18(7), 408–416. doi.org/10.1108/09513540410563112
- Alolah, T., Stewart, R. a., Panuwatwanich, K., & Mohamed, S. (2014). Determining The Causal Relationships Among Balanced Scorecard Perspectives on School Safety Performance: Case Of Saudi Arabia. *Accident Analysis and Prevention*, 68, 57–74. doi.org/10.1016/j.aap.2014.02.002
- Anderson, S. E. (2013). System Improvement Diversity in The Middle Broadening Perspectives on Intermediary Levels of School System Improvement. *Journal of Educational Administration*, 51(4), 556–563. doi.org/10.1108/09578231311325703
- Andronico, K. B. (2013). *Building a Positive Culture for School Improvement : Teacher ' Perceptions of Assistant Principals' Departmental Leadership*. (Tesis Kedokteran, Fordham University, New York). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3564138).
- Anthony, M. (2007). The benefits of kaizen and kaizen events. *Quality Progress*, 40, 47. Diperoleh dari <http://ezproxy.lib.vt.edu:8080/login?url=http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1241187931&Fmt=7&clientId=8956&RQT=309&VName=PQD>
- Arnodah, I. W. (2013). Teacher Improvement Through Peer Teacher Evaluation in Kenyan Schools. *European Journal of Training and Development*, 37(7), 635–645. doi.org/10.1108/EJTD-10-2012-0047

- Attaran, M., Alias, N., & Siraj, S. (2012). Learning Culture In A Smart School: A Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 64, 417–423. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.049
- Aune, B. L. (2006). *Time and school culture: The meaning of temporal beliefs in the context of school improvement*. (Tesis Kedoktoran, University of Minnesota). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3249486).
- Ayeni, M. A., & Adeleye, J. O. (2014). Teacher education and social ethics. *International Journal of Education and Literacy Studies*, 2(2), 1–4. doi.org/10.7575/aiac.ijels.v.2n.2p.1
- Bae, H., & Chung, I. H. (2013). Impact of school quality on house prices and estimation of parental demand for good schools in Korea. *KEDI Journal of Educational Policy*, 10(1), 43–61.
- Barnes, K., Brynard, S., & de Wet, C. (2012). The influence of school culture and school climate on violence in schools of the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 32(1), 69–82.
- Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6.
- Bazeley, P. (2004). Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research. In *Applying qualitative methods to marketing management research* (pp. 141–156). Australia. doi.org/10.1007/s10447-006-9022-5
- Berry, G. (1997). Leadership and The Development of Quality Culture in Schools. *International Journal of Educational Management*, 11, 52–64. doi.org/10.1108/09513549710163943
- Berteau, P. E., & Zait, A. (2004). Scale validity in exploratory stages of research. *Management & Marketing*, 11(1), 38–46.
- Best, B., Bonefeld, W., O’Kane, C., & Lotz, C. (2018). The Culture Industry. In *In The SAGE Handbook of Frankfurt School Critical Theory*, 973–987. SAGE Publications Ltd. doi.org/https://doi.org/10.4135/9781526436122.n58
- Bezzina, C. (2012). Restructuring Schools in Malta: The Road to Improvement. *International Journal of Education Management*, 11(5), 194–202. doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09513549710174888
- Bolton, D. A. (2010). *The relationship between principals’ transformational leadership behaviors and school culture*. (Tesis Kedoktoran, Widener University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3452455).
- Bonstingl, J. J. (1992). The total quality classroom. *Educational Leadership*, 49(6), 66–70.

- Busby, N. (2018). Understanding organisational culture. Dalam *The Shape of Change* (pp. 13–21). New York: Routledge. doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315455457-2
- Butt, J. L. (1999). *School Improvement (Implementation, Evaluation and Culture)*. (Tesis Sarjana, Memorial University of Newfoundland). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database.
- Byard, S. L. (2011). *A Quantitative Analysis Of The Relationships Between Teacher Trust, Self-Efficacy, And School Academic Performance*. (Tesis Kedokteran, University of Akron). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3492627).
- Cherrie, J.W. (2017). Kaizen. *Annals of Work Exposures and Health*, 61(4), 398-400. doi: 10.1093/annweh/wxx015
- Chicquette, L. J. (2010). *The design and implimentation of an effective continuous school improvement process*. (Tesis Kedokteran, Cardinal Stritch University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3438130).
- Choi, P. L., & Tang, S. Y. F. (2011). Satisfied and dissatisfied commitment: Teachers in three generations. *Australian Journal of Teacher Education*, 36(7), 59–75.
- Claude Ah-Teck, J., & E. Starr, K. (2014a). Total Quality Management in Mauritian Education and Principals' Decision-Making for School Improvement. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 833. doi.org/10.1108/JEA-06-2012-0075
- Claude Ah-Teck, J., & E. Starr, K. (2014b). Total Quality Management in Mauritian Education and Principals' Decision-Making for School Improvement. *Journal of Educational Administration*, 52(6), 833–849. doi.org/10.1108/JEA-06-2012-0075
- Cleveland, R., Chambers, J., Mainus, C., Powell, N., & Skepple, R. (2012). School culture, equity, and student academic performance in a rural Appalachian school. *Kentucky Journal of Excellence in College Teaching and Learning*, 9, 35–42.
- Cohen, J., Thapa, A., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A Review of School Climate Research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. doi.org/10.3102/0034654313483907
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2005). *Research Method in Education* (Edisi Kelima). New York: Taylor & Francis.
- Colley, K. M. (1999). *Coming to know a school culture*. (Tesis Kedokteran tidak diterbitkan). Virginia Polytechnic Institute and State University, Balckburg, Virginia.

- Cooke, D., Vanstone, A., Cameron, P., Lessard, R., Mosely-Williams, B., & Wright, A. (2000). Dalam D. Cooke, A. Vanstone, P. Cameron, R. Lessard, B. Moseley-Williams, & A. Wright (Eds.), *School Improvement Planning: A Handbook for Principal, Teachers, and School Councils*. (Edisi Pertama). Toronto: Education Improvement Commission.
- Creswel, J. W. (Edisi Ketiga). (2008). The Selection of a Research Approach. Dalam *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (pp. 3–22). doi.org/45593:01
- Creswell, J. W. (Edisi Keempat). (2012). *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson.
- Crosby, P. B. (2005). Crosby's 14 steps to improvement. *Quality Progress*. Diperoleh dari from www.asq.org
- Daud, Y., Don, Y., Sakdan, M. F., Fuzainah, & Kassim, A. L. (2013). Organizational culture and organizational commitment: A case study in a community college, Kedah Darulaman. *Journal of Teaching and Education*, 2(4), 391–408.
- Davis, A. D. (2009). *The Relationship Between Academic Performance and Culture Through Systemic Change in an Urban School District: A Case Study*. (Tesis Kedokteran, Capella University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3355329).
- Davis, L. L. (1992). Instrument review: Getting the most from your panel of experts. *Applied Nursing Research*, 5, 194–197.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2016). *Shaping School Culture*. John Wiley & Sons, Inc. doi.org/https://doi.org/10.1002/9781119210214
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Culture and school performance. *Educational Leadership, February*, 14–15. Diperoleh dari http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198302_deal.pdf
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (Edisi Kedua). (2009). *Shaping School Culture: Pitfalls, Paradoxes & Promises*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deming, D., Hastings, J., Kane, T., & Staiger, D. (2014). School choice, school quality, and postsecondary attainment. *American Economic Review*, 104(3), 991–1013. doi.org/10.1257/aer.104.3.991
- Demirtas, Z. (2010). The relationship between school culture and student achievement. *Egitim Ve Bilim-Education and Science*, 35(158), 3–13.
- Ejionueme, L. K. (2015). Application of total quality management (TQM) in secondary school administration in Umuahia Education Zone. *Journal of Education and Practice*, 6(27), 102–112.

- Evans, L., Thornton, B., & Usinger, J. (2012). *Theoretical Frameworks to Guide School Improvement. NASSP Bulletin*, 96(2), 154-171. doi.org/10.1177/0192636512444714
- Farooq, M. S., Chaudhry, a H., Shafiq, M., & Berhanu, G. (2011). Factors affecting students' quality of academic performance: A case of secondary school level. *Journal of Quality and Technology Management*, 7(2), 1-14.
- Frisvold, D., & Golberstein, E. (2013). The Effect of School Quality on Black-White Health Differences: Evidence From Segregated Southern Schools. *Demography*, 50(6), 1989-2012. doi.org/10.1007/s13524-013-0227-z
- Fullan, M. (2002). Leading in a culture of change by Michael Fullan. *Change*, 1-15.
- Fullan, M. (2002, May). Principals as leaders in a culture of change. *Educational Leadership*. 16. Diperoleh dari [http://www.michaelfullan.ca/wpcontentuploads/2016/06/13396053050.pdf](http://www.michaelfullan.ca/wpcontent/uploads/2016/06/13396053050.pdf)
- Fullan, M. (2007). Change Theory as a Force for School Improvement. *Intelligent Leadership*, 27-39. doi:10.1007/978-1-4020-6022-9_3
- Fullan, M., & Langworthy, M. (2013). Towards a new end: New pedagogies for deep learning, (June), 31.
- Gaertner, H., Wurster, S., & Pant, H. A. (2013). School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research , Policy and Practice. *Journal of Research*, 25(4), 489-508. doi.org/10.1080/09243453.2013.811089
- Gay, L. R., Mills, G. E., & Airasian, P. W. (Edisi Kesepuluh). (2012). *Educational Research: Competencies for Analysis and Application*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- George, D., & Mallery, P. (Edisi Kesepuluh). (2010). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*. New York, USA: Allyn & Bacon.
- Gibbons, S. (2009). School Quality, Child Wellbeing and Parents' Satisfaction. *Economics of Education Review*, 30 (2), 312-331. doi:10.1016/j.econedurev.2010.11.001
- Gibbons, S., Machin, S., & Silva, O. (2012). Valuing School Quality Using Boundary Discontinuities. *Centre for the Economics of Education*. doi.org/http://dx.doi. org/10.1016/j.jue.2012.11.001
- Gillespie, C. M. (1995). *The Relationship Between Organizational Competence and Teacher Attitudes Toward School Improvement in Selected Secondary Schools*. (Tesis Kedokteran, Wayne State University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 9613462).
- Glasser, W. (1991). The Quality School. *NASSP Bulletin*. doi.org/10.1177/019263659107553724

- Glasser, W. (1992). Reality therapy. *New York State Journal for Counseling and Development*, 7, 5–13.
- Glasser, William, Haight, M., & Shaughnessy, M. F. (2003). *An interview with William Glasser*. *North American Journal of Psychology*, 5(3), 407-416.
- Gorard, S. (2010). Serious doubts about school effectiveness. *British Educational Research Journal*, 36(5), 745-766. doi.org/10.1080/01411920903144251
- Grant, & Davis. (1997). Selection And Use Of Content Experts For Instrument Development. *Res Nurs Health*, 20(3), 269–174.
- Hall, E. T. (1989). *Beyond culture*. New York, United States of America: Anchor Books.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative Leadership and School Improvement: Understanding The Impact on School Capacity and Student Learning. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. doi.org/10.1080/13632431003663214
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). Teacher Leadership and School Improvement. *Education Review*, 16, 39–42. doi.org/Article
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a Longitudinal Model of Distributed Leadership Effects on School Improvement. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 867–885. doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.013
- Henkin, A. B., & Holliman, S. L. (2015). Urban teacher commtment: Exploring associations with organizational conflict, support for innovation and partipation. *Urban Education*, 44(2), 160–180.
- Hernandez, E. (2008). *Development and Administration of a Teacher Satisfaction Survey as a Tool for School Improvement*. (Tesis Kedoktoran, Northcentral University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3338476).
- Hinde, E. R. (2004). School culture and change: An examination of the effects of school culture on the process of change. *Essays in Education*, 12, 61-72. Diperoleh dari <http://usca.edu/essays/vol122004/hinde.pdf>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. doi.org/http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014
- Holliman, S. & Henkin, A. (2015). Urban Teacher Commitment: Exploring Assosiations With Organizational Conflict, Support for Innovation and Partipation. *Urban Education*, 44(2). 160-180. doi: 10.1177/0042085907312548
- Hollins, E. R. (Edisi Kedua). (2008). *Culture in school learning: Revealing the deep meaning*. United Kingdom: Taylor & Francis.

- Hooge, E., & Honingh, M. (2014). Are School Boards Aware of the Educational Quality of Their Schools? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4S), 139–154. doi.org/10.1177/1741143213510509
- Horn, I. S., Garner, B., Kane, B. D., & Brasel, J. (2017). A Taxonomy of Instructional Learning Opportunities in Teachers' Workgroup Conversations. *Journal of Teacher Education*. doi.org/10.1177/0022487116676315
- Huang, T. M. (2011). The Relationship Between Headmasters' Leadership Behaviour and Teachers Commitment in Primary Schools in The District Of Sarikei, Sarawak. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1725–1732. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.418
- Huddleston, L. (2014). Using a Crisis to Redefine School Culture. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 17(4), 78–85. doi.org/10.1177/1555458914549666
- Hudson, N. J. (2012). *Characteristics of principal leadership influencing school culture*. (Tesis Kedoktoran, University Of Minnesota). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3513344).
- Idris, N. (Edisi Pertama). (2010). *Penyelidikan dalam pendidikan*. Malaysia: Mc Graw Hill Education.
- İnandi, Y., & Giliç, F. (2016). Relationship of Teachers' Readiness for Change With Their Participation in Decision Making and School Culture. *Academic Journals*, 11(8), 823–833. doi.org/10.5897/ERR2016.2730
- Ingle, W. K. (2009). Teacher Quality and Attrition in a US School District. *Journal of Educational Administration*, 47(5), 557–585. doi.org/10.1108/09578230910981062
- Inuwa, A. M., & Yusof, N. M. (2013). Parents and students perspectives of school culture effects on dropouts and non-dropouts in Sokoto Metropolis Nigeria. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(18), 89–97.
- Jemaah Nazir dan Jaminan Kualiti, Kementerian Pendidikan Malaysia. (2010). *Standard Kualiti Pendidikan Malaysia 2010*. Diperoleh dari <http://www.pfs.edu.my/forms%20and%20documents/SKPM%20FINAL%20DR AFT.pdf>
- Jennings, J. L., Deming, D., Jencks, C., Lopuch, M., & Schueler, B. E. (2015). Do Differences in School Quality Matter More Than We Thought? New Evidence on Educational Opportunity in The Twenty-First Century. *American Sociological Association*, 88(1), 56–82. doi.org/10.1177/0038040714562006
- Jones, J. V. (2012). *The relationship of leadership practices on organizational culture and school performance*. (Tesis Kedoktoran, South Carolina State University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3538704).

- Juran, J M, & Godfrey, A. B. (Edisi Kelima). (1999). *Juran's quality handbook*. Dalam Joseph M. Juran & A. B. Godfrey, (Eds.), *McGraw-Hill*. United States of America: McGraw-Hill.
- Juran, Joseph M, Godfrey, A. B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (1999). *Juran's quality handbook*. *McGraw-Hill*. McGraw-Hill.
- Kaplan, L., & Owings, W. A. (2013). School Culture and Change as Learning. Dalam *Culture Re-Boot: Reinvigorating School Culture to Improve Student Outcomes* (pp. 1–36). Diperoleh dari https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/53502_Kaplan_chapter_1.pdf
- Karabiyik, B., & Korumaz, M. (2014). Relationship Between Teacher's Self-Efficacy Perceptions and Job Satisfaction Level. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 826–830. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.305
- Karadağ, E., KILIÇOĞLU, G., & Yilmaz, D. (2014). Organizational Cynicism, School Culture and Academic Achievement : The Study of Structural Equation Modeling. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 14(1), 102–114. doi.org/10.12738/estp.2014.1.1640
- Karagiorgi, Y., Nicolaidou, M., Yiasemis, C., & Georgiades, P. (2015). Emergent Data-Driven Approaches to School Improvement: The Journey of Three Schools through Self-Evaluation. *Improving Schools*, 18(1), 69–82. doi.org/10.1177/1365480214566914
- Kent, D., & Terrence, E. (Edisi Pertama). (2002). *The Shaping School Culture Fieldbook*. New York: Jossey-Bass.
- Kisumo, C. C., Osman, A., & Ongeti, K. (2013). School culture: Implications to school improvement and performance in national examinations in Kenya. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, 4(1), 94–99.
- Konok, M. M. I. (2011). *Sustainable school improvement: A case study of the needs of two Bangladeshi schools..* (Tesis Kedoktoran, University of Saskatchewan, Saskatoon). Diperoleh dari https://harvest.usak.ca/bitstream/handle/10388/etd-06232011-123856/Konok_MdIsam_PhD_thesis_June_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lagrosen, S. (1999). TQM Goes To School: An Effective Way of Improving School Quality. *The TQM Magazine*, 11, 328–332. doi.org/10.1108/09544789910282426
- Lane, B. A. (2000). *The Construction of Personal Meaning in The Tranformation of a School's Culture: Three Journeys Along The Pathway of School Improvement*. (Tesis Kedoktoran, University of Illinois). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 9996649).

- Lee, M., & Louis, K. S. (2019). Mapping a Strong School Culture And Linking it To Sustainable School Improvement. *Teaching and Teacher Education*, 81, 84–96. doi.org/10.1016/j.tate.2019.02.001
- Levin, J., & Milgrom, P. (2004). Introduction to Choice theory. (pp 1-25). New York: Sage. doi: 10.1006/obhd.2000.2941
- Levin, B.B., & Schrum, L. (2013), Using Systems Thinking to Leverage Technology for School Improvement: Lessons Learned from Award-Winning Secondary School/ Districts. *Journal of Research on Technology in Education*, 46(1), 29-51. doi: 10.1080/15391523.2013.10782612
- Lewis, D. S., French, E., Steane, P., Gil, F., Alcover, C., Peiró, J., Steane, P. (2006). A culture of conflict. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(6), 275–282. doi.org/doi.org/10.1108/01437739710176211
- Lezotte, L., & McKee Snyder, K. (2010). *What effective school do: Re-Envisioning The Correlates*. Bloomington, United States of America: Solution Tree Press.
- Lindahl, R. (2006). The role of organizational climate and culture in the school improvement process: A review of the knowledge base. *OpenStax-CNX Module* . 16(2001), 1-14. Diperoleh dari <http://cnx.org/content/m13465/latest/html>
- Longin, J. A. (1995). *School Culture And School Improvement: A Study of The Culture of a School Organization*. (Tesis Kedoktoran, University of Wyoming). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No.9630618).
- Lorraine, R. R. D. O. (2011). *A Study of The Relationship Between Teachers' Perception of Principal's Leadership Practices and School Culture to Student Achievement*. (Tesis Kedoktoran, Southeastern Louisiana University U). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3482494).
- Lucas, S. E. (2001). *Transformational Leadership: Principals, Leadership Teams and School Culture*. (Tesis Kedoktoran, University of Missouri - Colombia). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3013000).
- Lynch, D., Smith, R., Yeigh, T., & Provost, S. (2019). A Study Into “Organisational Readiness” and Its Impacts on School Improvement. *International Journal of Educational Management*, 33(2), 393–408. doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2017-0181
- Lynn, M. R. (1986). Determination and Quantification Of Content Validity. *Nursing Research*, 35(6), 382–386. doi.org/10.1097/00006199-198611000-00017
- Markowitsch, J. (2018). Is there such a thing as school quality culture? In search of conceptual clarity and empirical evidence. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 26(1), 25–43.

- Martínez Abad, F., & Chaparro Caso López, A. A. (2017). Data-Mining Techniques in Detecting Factors Linked to Academic Achievement. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(1), 39–55. doi.org/https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1235591
- Martinez, D. (2014). School Culture and American Indian Educational Outcomes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 199–205. doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.194
- Maslowski, R. (2001). School culture and school performance: An explorative study into the organizational culture of secondary schools and their effects. *Culture. Diperoleh dari* <http://doc.utwente.nl/36122/1/t0000012.pdf> <http://eric.ed.gov/?id=EJ276371>
- Mattar, D. M. (2012). Factors Affecting The Performance of Public Schools in Lebanon. *International Journal of Educational Development*, 32(2), 252–263. doi.org/10.1016/j.ijedudev.2011.04.001
- Mayer, D. P., Mullens, J. E., & Moore, M. T. (2000). *Monitoring school quality an indicators report*. (Statistical Analysis Report). Washington. Diperoleh dari <http://nces.ed.gov/pubs2001/2001030.pdf>
- McCauley, C. (2018). A systems approach to rapid school improvement. *State Education Standard*, 18(2), 6–9.
- Meehan, M. L. ., Cowley, K. S. ., Craig, J. R. ., Balow, N., & Childers, R. D. (2002). *AEL continuous school improvement questionnaire*. (User manual and technical report). Washington, DC.
- Mees, G. W. (2008). *The Relationships Among Principal Leadership, School Culture, And Student Achievement in Missouri Middle Schools*. (Tesis Kedokteran, University of Missouri, Columbia). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3371083).
- Melville, W., Bartley, A., & Weinburgh, M. (2012). Change forces: Implementing change in a secondary school for the common good. *Canadian Journal of Education Administration and Policy*, May 18(133). 1-26.
- Mendels, P. (2012). The effective principal. *Journal of Staff Development*, 33(1), 54–58. Diperoleh dari www.learningforward.org
- Merki, K. M. (2014). Conducting Intervention Studies on School Improvement. An Analysis of Possibilities and Constraints Based on An Intervention Study of Teacher Cooperation. *Journal of Educational Administration*, 52(No 5), 590–616. doi.org/10.1108/JEA-10-2013-0120
- Mohammadtaheri, N. (2011). The Study of Effective Factors on The Teachers' Work Commitment in High Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1524–1530. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.393

- Morojele, P. (2013). Rural Teachers' Views : What Are Gender-Based Challenges Facing Free Primary Education In Lesotho? *South African Journal of Education*, 33(3), 1–18. doi.org/10.15700/201503070738
- Moustaka-Tsiolakki, C., & Tsiakkiros, A. (2013). The views of Cypriot primary school principals on school improvement: Leadership for learning. *ISEA*, 41(2), 3–18.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher Led School Improvement: Teacher Leadership in The UK. *Teaching and Teacher Education*, 22, 961–972. doi.org/10.1016/j.tate.2006.04.010
- Murphy, J. (2013). The architecture of school improvement. *Journal of Educational Administration*, 51(3), 252–263. doi.org/10.1108/09578231311311465
- Nave, D. (2002). How to compare six sigma, lean and the theory of constraints: a framework for choosing what's best for your organization. *Quality Progress*, 35(3), 73–78.
- Negiş-Işık, A., & Gürsel, M. (2013). Organizational Culture in A Successful Primary School: An Ethnographic Case Study. *Educational Sciences, Theory and Practice*. doi.org/10.1093/poq/nfu024
- Ngan-Barton, E. F. (1994). *Total quality management in education: A Hong Kong case study*. University Of Hong Kong. Diperoleh dari <http://hdl.handle.net/10722/29578%0AThe>
- Nguyen, C., & Griffin, P. (2010a). Factors Influencing Student Achievement in Vietnam. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1871–1877. doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.1001
- Nguyen, C., & Griffin, P. (2010b). Factors influencing student achievement in Vietnam. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 1871–1877. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.1001>
- Ohlson, M. (2009). *A Study of School Culture, Leadership, Teacher Quality and Student Outcomes Via a Performance Framework in Elementary Schools Participating in a School Reform Initiative*. (Tesis Kedoktoran, University of Florida). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3367539).
- Olanipekun, A. ., Aje, I. ., & Abiola-Falemu, J. O. (2013). Effects of organisational culture on the performance of quantity surveying firms in Nigeria department of quantity surveying. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 206–215.
- Orientation, C. (1986). Kaizen – continuous improvement. *Management*, 180–182.
- Parker-Moore, J. L. (2006). *Educator perceptions of school improvement since no child left behind*. (Tesis Kedoktoran, Central Michigan University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3209114).

- Parlar, H., & Cansoy, R. (2017). The Effect of Bureaucratic School Structure on Teacher Leadership Culture: A Mixed Study. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 17(6), 2175–2201. doi.org/https://doi.org/10.12738/estp.2017.6.0150
- Pattillo, C. G. S., & Joanne Itano. (2001). Laughter the best medicine. *American Journal of Nursing*, April, 40–43. Diperoleh dari <http://www.nursingcentre.com>
- Peterson, K. D., & Deal, T. E. (1998). How leaders influence the culture of schools. *Educational Leadership*, 56(1), 28–30.
- Peterson, M. J. (1993). *Culture and Change: Interactions During a School Improvement Effort*. (Tesis Kedoktoran, University of Nebraska - Lincoln). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 9415990).
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique And Recommendations. *Research in Nursing and Health*, 29(5), 489–497. doi.org/10.1002/nur.20147
- Polit, D. F., Beck, T., & Owen, S. V. (2007). Focus on Research Methods Is the CVI an Acceptable Indicator of Content Validity ? Appraisal and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, 30, 459–467. doi.org/10.1002/nur
- Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2001). TQM and Innovation: A literature Review and Research Framework. *Technovation*, 21(July 2000), 539–558. doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00070-5
- Prosser, J. (1999). *School culture* (Edisi Pertama). London: Paul Chapman Publishing Ltd. Diperoleh dari <https://books.google.com.my/books?id=uaiHAAQBAJ&pg=PA13&dq=school+culture+theory&hl=en&sa=X&ei=B8dOVd3rL4nHuASs0IGIDA&ved=0CDgQ6AEwBQ#v=onepage&q=school+culture+theory&f=false>
- Prosser, J. (2012). The Evolution of School Culture Research. *SAGE Publications Ltd*, 1-4. doi: 10.4135/9781446219361
- Quin, J. L. (2014). *The relationship between leadership practices, school culture and student achievement in Southwest Mississippi schools*. (Tesis Kedoktoran, Northcentral University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3643472).
- Quintero, E. (2017). Elevating relationships. How collaboration shapes teaching and learning. *American Educator*, Summer, 18–21. Diperoleh dari <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1145645.pdf>
- Ramdhani, N., Ancok, D., Swasono, Y., & Suryanto, P. (2012). Teacher Quality Improvement Program: Empowering Teachers to Increasing a Quality of Indonesian's Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 69(Icepsy), 1836–1841. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.12.134

- Richardson, M. J., Sabbah, H. Y., Juchau, A. T., & Caldarella, P. (2007). Exploring perceptions of school quality: Implications for school administrators, (801), 1–35.
- Robey, P. a. (2011). Reality Therapy and Choice Theory: An Interview with Robert Wubbolding. *The Family Journal*, 19(2), 231–237. doi.org/10.1177/1066480710397129
- Rodríguez, L. F. (2014). “Teachers Know You Can Do More”: Understanding How School Cultures Od Success Affect Urban High School Students. *Educational Policy*, 22(5), 758–780. doi.org/10.1177/0895904807307070
- Ross, J. A., & Sibbald, T. M. (2010). The role of external diagnosis in school improvement in an Ontario school district, 56(4), 403–418.
- Rutledge, L. (2009). *Teacher leadership and school improvement : A case study of teacher participating in the teacher leadership network with a regional education service center*. (Tesis Kedoktoran, Texas State University-San Marcos). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3370156).
- Rutter, M., & Maughan, B. (2002). School of Effectiveness Findings 1979-2002. *Journal of School Psychology*, 40, 451–475. doi.org/10.1016/S0022-4405(02)00124-3
- Salfi, N. A. (2011). Successful Leadership Practices of Head Teachers for School Improvement: Some Evidence from Pakistan. *Journal of Educational Administration*, 49(4), 414–432. doi.org/10.1108/09578231111146489
- Sallis, E. (2005). *Total quality management in education* (Third Edit). London: Taylor & Francis e-Library.
- Sammons, P., Gu, Q., Day, C., & Ko, J. (2011). Exploring The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes: Results From a Study of Academically Improved and Effective Schools in England. *International Journal of Educational Management*, 25(1), 83–101. doi.org/10.1108/09513541111100134
- Saphier, J., & King, M. (1985). Good seeds grow in strong cultures. *Educational Leadership*, 42(6), 67–74. Diperoleh dari <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=EJ315265>
- Sarmiento, T., & Freire, I. (2012). Making School Happen: Children-Parent-Teacher Collaboration as a Practice of Citizenship. *Education Sciences*, 2, 105–120. doi.org/10.3390/educsci2020105
- Scheerens, J. (2015). Theories on Educational Effectiveness and Ineffectiveness. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(1), 10–31. doi.org/10.1080/09243453.2013.858754

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass (Vol.7). San Francisco, CA. doi.org/10.1080/09595230802089917
- Schein, E. H. (2013). Edgar Schein : organizational culture and leadership. Diperoleh pada 8 Mar 2015, dari http://thehypertextual.com/2013/01/17/edgar-schein-organizational-culture-and-leadership/?blogsub=confirming#blog_subscription-3
- Schildkamp, K., Poortman, C., Luyten, H., & Ebbeler, J. (2017). Factors Promoting and Hindering Data-Based Decision Making in Schools. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(2), 242–258. doi.org/https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1256901
- Schildkamp, Kim, & Visscher, A. (2010). The Use of Performance Feedback in School Improvement in Louisiana. *Teaching and Teacher Education*, 26(7), 1389–1403. doi.org/10.1016/j.tate.2010.04.004
- Schilling, L. S., Dixon, J. K., Knafl, K. A., Grey, M., Ives, B., & Lynn, M. R. (2007). Determining Content Validity of a Self-Report Instrument for Adolescents Using a Heterogeneous Expert Panel. *Nursing Research*, 56(5), 361–366. doi.org/10.1097/01.NNR.0000289505.30037.91
- Schleicher, A. (2015). *Improving schools in sweden: an OECD perspective*.
- Schoen, L. T. (2005). *Conceptualizing, Describing and Contrasting School Cultures: A Comparative Case Study of School Improvement Processes*. (Tesis Kedokteran, Louisiana State University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3167154).
- Schonberger, R. J. (1995). TQM: What's in it for academics? *Business Horizons*, 67–70.
- Schrum, L., & Levin, B. B. (2013). Leadership For Twenty-First-Century Schools and Student Achievement: Lessons Learned From Three Exemplary Cases. *International Journal of Leadership in Education*. 16(4), 379–398. doi.org/10.1080/13603124.2013.767380
- Seashore Louis, K., & Lee, M. (2016). Teachers' Capacity for Organizational Learning: The Effects of School Culture and Context. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(4), 534–556. doi.org/https://doi.org/10.1080/09243453.2016.1189437
- Sebastian, J., Huang, H., & Allensworth, E. (2017). Examining Integrated Leadership Systems in High Schools: Connecting Principal and Teacher Leadership to Organizational Processes and Student Outcomes. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(3), 463–488. doi.org/https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1319392

- Shah, M., & Abualrob, M. M. A. (2012). Teacher Collegiality and Teacher Professional Commitment in Public Secondary Schools in Islamabad, Pakistan. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 950–954. doi.org/10.1016/j.sbspro.2012. 05.229
- Short, B. T. (1999). *An investigation of school improvement team regulations regarding parent membership pursuant to North Carolina State Statutes*. (Tesis Kedokteran, University of South Carolina). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 9738267).
- Simpson, G. H. (2011). *School leaders' use of data-driven decision-making for school improvement: A study of promising practices in two California charter schools*. (Tesis Kedokteran, University Of Southern California). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3478014).
- Snyder, F. J., Vuchinich, S., Acock, A., Washburn, I. J., & Flay, B. R. (2012). Improving Elementary School Quality Through The Use of a Social-Emotional and Character Development Program: A Matched-Pair, Cluster-Randomized, Controlled Trial in Hawai'i. *Journal of School Health*, 82(1), 11–20. doi.org/10.1111/j.1746-1561.2011.00662.x
- Soper, D. (2019). Free Statistic Calculators Version 4.0. Diperoleh dari <https://www.danielsoper.com>
- Stoll, L. (2000). School culture. *School Improvement Network's Bulletin*, Autumn(9), 9–14.
- Suderman, J. (2012). Using the organizational cultural assessment (OCAI) as a tool for new team development. *Journal of Practical Consulting*, 4(1), 52–58.
- Suleman, Q., & Gul, R. (2015). Challenges to successful total quality management implementation in public secondary schools: A case study of Kohat District, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(15), 123–135.
- Sullivan, L. J. (2010). *The Influence of School Culture, School Goals and Teacher Collaboration on Teachers' Attitudes Toward Their Professional Development Plans..* (Tesis Kedokteran, George Mason University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3406649).
- Sumarsono, R. B., Imron, A., Wiyono, B. B., & Arifin, I. (2016). Parents' Participation in Improving The Quality of Elementary School in The City of Malang, East Java, Indonesia. *International Education Studies*, 9(10), 256–262. doi.org/10.5539/ies.v9n10p256
- Sutherland, S. (2004). Creating a culture of data use for continuous improvement: A case study of an Edison project school. *American Journal of Evaluation*, 25(3), 277–293. <https://doi.org/10.1177/109821400402500302>
- Sutherland, Stephanie. (2004). Creating a Culture of Data Use for Continuous Improvement: A Case Study of an Edison Project School. *American Journal of Evaluation*, 25(3), 277–293. doi.org/10.1016/j.ameval.2004.05.009

- Taşar, H. H., & Çelik, M. (2011). Examination of Implementation Level of The Total Quality Management Principles By The Principals and Teachers Functioning at Elementary Schools: The Case of Adiyaman Province. *Asian Social Science*, 7(9), 33–42. doi.org/10.5539/ass.v7n9p33
- Taylor, L. M. (2011). *The importance of school culture in the advancement of 21st century learning environments: A qualitative study*. (Tesis Kedokteran, West Virginia University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3406649).
- Teddie, C., & Reynolds, D. (2000). *The international of handbook school effectiveness research* (First). Great Britain: Falmer Press.
- Tetzloff, P. J. (1996). *Impact of School Culture on Effective Middle Level Schools' Planned Change Efforts*. (Tesis Kedokteran, University Of Minnesota). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 9706229).
- Thien, L. M., Razak, N. a., & Ramayah, T. (2014). Validating teacher commitment scale using a Malaysian sample. *SAGE Open*, 4(2), 1–9. Diperoleh dari <http://sgo.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/2158244014536744>
- Thornton, B., & Arbogast, G. (2014). Factors Affecting School Quality in Florida. *Contemporary Issues in Education Research*, 7(2), 69–74. Diperoleh dari <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ1073255&site=ehost-live>
- Tillar, H. L. (2004). *School culture and student achievement in elementary schools..* (Tesis Kedokteran, South Carolina State University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3361418).
- Tokel, A., Dagli, G., Altinay, Z., & Altinay, F. (2019). The Role of Learning Management in Agile Management for Consensus Culture. *International Journal of Information and Learning Technology*, 36(4), 364–372. doi.org/https://doi.org/10.1108/IJILT-02-2019-0017
- Too, L., & Harvey, M. (2012). “TOXIC” Workplaces: The Negative Interface Between The Physical and Social Environments. *Journal of Corporate Real Estate*, 14, 171–181. doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/14630011211285834
- Troutman, L. D. (2012). *The impact of principal leadership on school culture and student achievement*. (Tesis Kedokteran, Wingate University School of Graduate and Continuing Education). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3545656).
- Tulowitzki, P. (2013a). Leadership and School Improvement in France. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 812–835. doi.org/10.1108/JEA-03-2012-0026

- Tuytens, M., & Devos, G. (2014). How to Activate Teachers Through Teacher Evaluation? *School Effectiveness and School Improvement*, 25(4), 509–530. doi.org/10.1080/09243453.2013.842601
- Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2011). The Quality of School Life: Teacher-Student Trust Relationships and The Organizational School Context. *Social Indicators Research*, 100(1), 85–100. doi:10.1007/s11205-010-9605-8
- Vandenberghe, R. (2002). Teachers' Professional Development as The Core of School Improvement. *International Journal of Educational Research*, 37(2002), 653–659. doi.org/10.1016/S0883-0355(03)00063-6
- Vardeman, S. B. (2009). *W. Edward Deming. Quality Culture Mini-Paper*. doi.org/10.1136/qshc.2005.015289
- Vincent A., Patterson, F., Buehler, A., & Gearity, B. (2006). School Improvement Planning in East Tennessee Middle Schools: A Content Analysis and Perceptions Study. *NASSP Bulletin*, 90(4), 277–300. doi.org/10.1177/0192636506294848
- Vislocky, K. L. (2005). *The Relationship Between School Culture and Student Achievement in Middle Schools*. (Tesis Kedokteran, University of Central Florida). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3193513).
- Voelkel, R. H., & Chrispeels, J. H. (2017). Understanding The Link Between Professional Learning Communities and Teacher Collective Efficacy. *School Effectiveness and School Improvement*, 28(4), 505–526. doi.org/https://doi.org/10.1080/09243453.2017.1299015
- Wada, R., & Zahirovic-Herbert, V. (2013). Distribution of Demand for School Quality: Evidence from Quantile Regression. *Journal of Housing Research*, 22(1), 17–31. Diperoleh dari <http://ares.metapress.com/content/121541/%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ecn&AN=1375102&site=ehost-live&scope=site>
- Waltz, C. F., & Bausell, R. B. (1981). *Nursing Research: Design, Statistics and Computer Analysis*. Philadelphia: F. A. Davis.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (Edisi Ketiga). (2005). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Co.
- Waltz, Strickland, & Lenz. (Edisi Keempat). (2010). *Measurement In Nursing And Health Research*. New York: NY: Springer Publishing Company.
- Wang, J. (2013). An Assessment of Education Quality Beyond Dinner Table Discussions. *Canadian Center of Science and Education*, 6(1), 111–116. doi.org/10.5539/ies.v6n1p111

- Watkins, M. A. (2013). *The impact of school culture and climate on student performance. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*. (Tesis Kedoktoran, Purdue University). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3544578)
- Weller, L. D. (1998). Unlocking the Culture for Quality Schools : Reengineering. *International Journal of Aducational Management*, 12(6), 250–259. doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09513549810237959 Downloaded
- Wiersma, W. (2001). *Continuous school improvement questionnaire field test. Technical report. Eric*. 3.
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (Edisi Kelapan). (2005). *Research Methods In Education: An introduction*. Virginia: Pearson
- Wongwanich, S., Piromsombat, C., Khaikleng, P., & Sriklaub, K. (2015). Policy Delivery Strategies for Education Reform: A Formative Research and Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1365–1372. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.255
- Wright, T. E. (2004). *Examining teacher's perception of teacher and principal leadership as they relate to school improvement in a suburban high school*. (Tesis Kedoktoran, University of Missouri - Columbia). Diperoleh dari ProQuest Dissertation and Theses Database. (UMI No. 3144470)
- Xue-Zhen, S. X.-Z. S. (2010). *ISO9000 quality management system and its application in monitoring the quality of higher vocational education*. Kertas dibentangkan di 2010 International Conference on Internet Technology and Application. doi.org/10.1109/ITAPP.2010.5566208
- Yau, H. K., Lai, A., & Cheng, F. (2013). Quality management in primary schools. *International Education Research*, 1(4), 16–31.
- Yu, H., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2002). The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4), 368–389. doi.org/10.1108/09578230210433436
- Zamanzadeh, V., Maryam Rassouli, Abbaszadeh, A., Majd, H. A., Nikanfar, A., Ghahramanian, A., & 1. (2014). Details Of Content Validity And Objectifying It In Instrument Development. *Nurs Pract Today Journal*, 1(3), 163–171.
- Zeeman, R. D. (2006). Glasser's choice theory and Purkey's invitational education–allied approaches to counseling and schooling. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 12, 46–51.
- Zendeli, F. (2011). Educational Reforms and Administration of The Education in Macedonia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 4071–4075. doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.417

Zhu, C., Devos, G., & Tondeur, J. (2013). Examining School Culture in Flemish and Chinese Primary Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 557–575. doi.org/10.1177/1741143213502190

Zohrabi, M. (2013). Mixed Method Research: Instruments, Validity, Reliability and Reporting Findings. *Theory and Practice in Language Studies*, 3(2), 254–262. doi.org/10.17507/tpls.0802.01



APPENDIX A

INSTRUMEN KAJIAN

Anda dipohon untuk mengambil bahagian dalam kaji selidik untuk menyediakan sekolah ini dengan maklumat yang akan membantu memperbaiki budaya, penambahbaikan dan kualiti sekolah. Sila berikan maklumbalas yang sesuai dengan anda kepada **SEMUA** soalan. Segala maklumat yang dinyatakan adalah **SULIT**. Kejujuran anda ketika mengemukakan pendapat adalah amat dihargai. Tiada data individu akan dilaporkan. **TERIMA KASIH!**

BAHAGIAN A : MAKLUMAT DEMOGRAFI

Sila tandakan (/) pada ruang yang disediakan bagi kenyataan berikut.

1. Jantina.

- | | |
|--------------|--------------------------|
| 1. Lelaki | <input type="checkbox"/> |
| 2. Perempuan | <input type="checkbox"/> |

2. Umur (tahun) pada 1 hb. Jan. 2017.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Kurang dari 25 | <input type="checkbox"/> |
| 2. 26 - 35 | <input type="checkbox"/> |
| 3. 36 - 45 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 46 - 55 | <input type="checkbox"/> |
| 5. Lebih dari 55 tahun | <input type="checkbox"/> |

3. Kelulusan Akademik Tertinggi.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. SPM | <input type="checkbox"/> |
| 2. STPM | <input type="checkbox"/> |
| 3. Diploma | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ijazah Sarjana Muda | <input type="checkbox"/> |
| 5. Ijazah Sarjana | <input type="checkbox"/> |
| 6. PhD | <input type="checkbox"/> |

4. Pengalaman mengajar sebagai guru terlatih.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Kurang dari 1 tahun | <input type="checkbox"/> |
| 2. 1 – 5 tahun | <input type="checkbox"/> |
| 3. 6 – 10 tahun | <input type="checkbox"/> |
| 4. Lebih dari 10 tahun | <input type="checkbox"/> |

5. Tempoh mengajar di sekolah ini.

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Kurang dari 1 tahun | <input type="checkbox"/> |
| 2. 1 – 5 tahun | <input type="checkbox"/> |
| 3. 6 – 10 tahun | <input type="checkbox"/> |
| 4. Lebih dari 10 tahun | <input type="checkbox"/> |

BAHAGIAN B : KAJIAN BUDAYA SEKOLAH

Arahan :

Soal selidik ini adalah mengenai amalan budaya yang terdapat di sekolah anda.

Sila **HITAMKAN** pilihan respon anda mengikut perwakilan nombor yang disediakan berdasarkan pernyataan di bawah yang merujuk kepada amalan budaya yang wujud di sekolah anda.

1 = Tiada 2 = Jarang-jarang 3 = Kadangkala 4 = Kerap 5 = Sangat Kerap

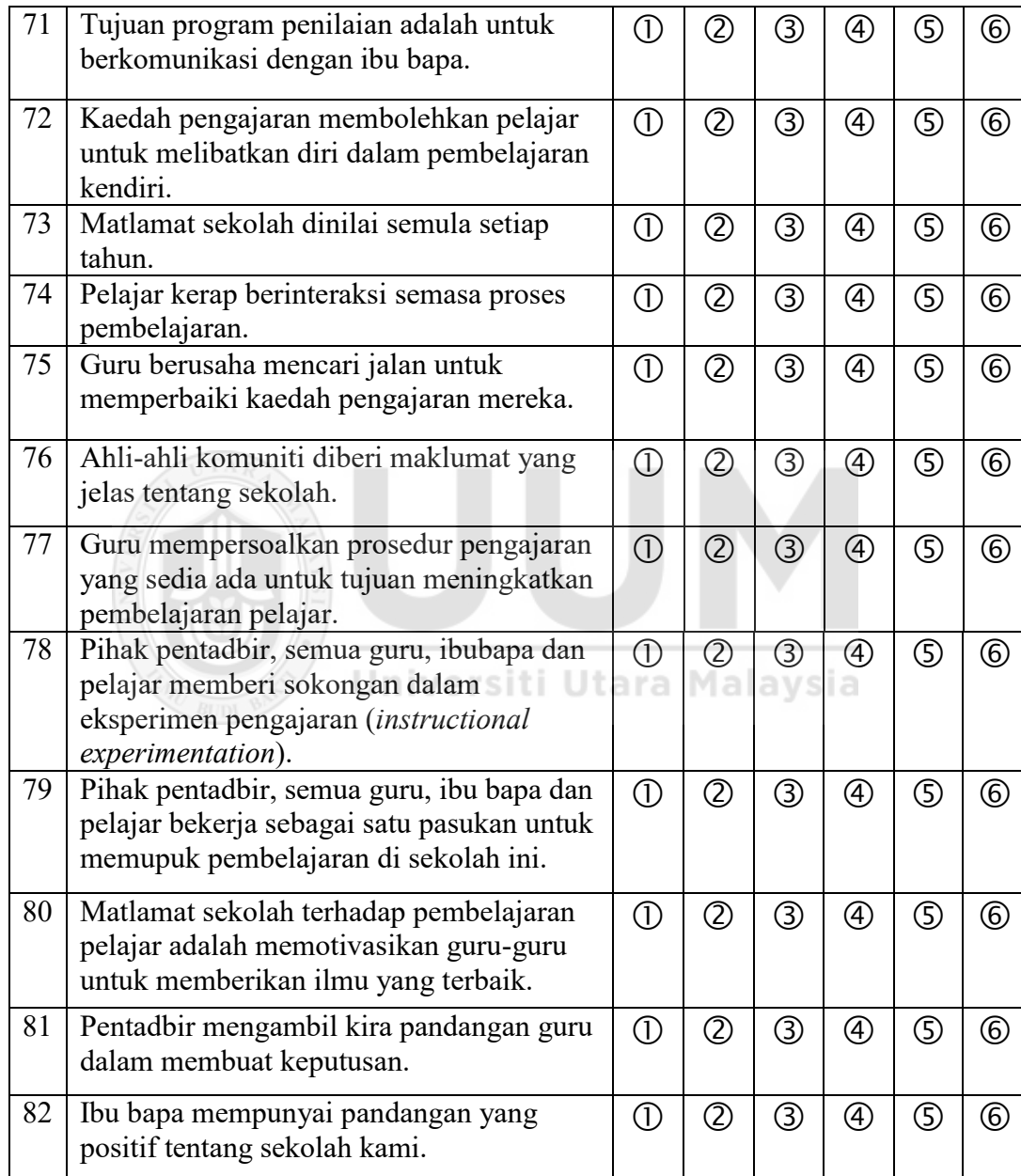
6	Guru-guru membincangkan strategi pengajaran dan isu-isu kurikulum	①	②	③	④	⑤
7	Guru-guru bersama-sama membantu dalam membangunkan jadual waktu sekolah	①	②	③	④	⑤
8	Guru-guru terlibat dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan bahan dan sumber	①	②	③	④	⑤
9	Tingkah laku pelajar adalah disebabkan oleh kolaborasi dalam kalangan guru.	①	②	③	④	⑤
10	Guru-guru diberi peruntukan masa untuk digunakan bagi merancang secara kolektif/pasukan dan bukannya secara individu yang berasingan.	①	②	③	④	⑤
11	Guru-guru bercerita tentang acara / sambutan yang menyokong nilai-nilai sekolah.	①	②	③	④	⑤
12	Guru-guru bertemu/ berbual/ di luar sekolah untuk berkongsi kegembiraan sesama sendiri.	①	②	③	④	⑤
13	Sekolah kami menggambarkan citarasa sebenar hidup bermasyarakat.	①	②	③	④	⑤
14	Jadual perancangan di sekolah kami mencerminkan terjalannya peluang komunikasi yang kerap diantara guru-guru.	①	②	③	④	⑤
15	Sekolah kami menghargai perkongsian idea baru oleh setiap ahli di sekolah ini.	①	②	③	④	⑤
16	Sambutan di sekolah kami meliputi kejayaan yang hebat seperti perayaan, acara-acara khas dan pengiktirafan yang diraikan selepas matlamat berjaya dicapai.	①	②	③	④	⑤

1 = Tiada 2 = Jarang-jarang 3 = Kadangkala 4 = Kerap 5 = Sangat

17	Apabila sesuatu perkara tidak berfungsi dengan baik di sekolah kami, pihak pengurusan sekolah akan membuat ramalan untuk mencegah berbanding bertindak untuk membaikinya.	①	②	③	④	⑤
18	Setiap ahli sekolah adalah saling bergantung dan menghargai antara satu sama lain.	①	②	③	④	⑤
19	Guru-guru di sekolah kami mencari alternatif kepada permasalahan / isu-isu dan bukan mengulangi kesalahan yang sering kami lakukan.	①	②	③	④	⑤
20	Guru-guru di sekolah kami berusaha untuk mengenalpasti masalah / isu dan bukannya menyalahkan orang lain.	①	②	③	④	⑤
21	Guru-guru diberi kuasa untuk membuat keputusan berkaitan pengajaran, bukan sekadar menunggu penyelia untuk memberitahu mereka apa yang perlu dilakukan.	①	②	③	④	⑤
22	Semua guru memilih untuk bekerja di sini kerana mereka suka untuk berada di sini.	①	②	③	④	⑤



45	Amalan dalam bilik darjah - Apa yang diajar dan apa yang diuji adalah terikat kepada matlamat sekolah.	①	②	③	④	⑤	⑥
46	Sekolah sengaja memilih hanya beberapa matlamat sahaja yang perlu difokuskan.	①	②	③	④	⑤	⑥
47	Pengetua lebih kepada mendengar daripada memberitahu.	①	②	③	④	⑤	⑥
48	Guru mendapatkan maklum balas daripada guru-guru lain untuk memperbaiki pengajaran mereka.	①	②	③	④	⑤	⑥
49	Guru menggunakan kaedah pengajaran yang merangsang rasa ingin tahu pelajar.	①	②	③	④	⑤	⑥
50	Peluang disediakan kepada guru-guru untuk membangunkan kemahiran kemimpinan.	①	②	③	④	⑤	⑥
51	Anggota masyarakat yang bukan ibu bapa juga turut terlibat dengan aktiviti di sekolah.	①	②	③	④	⑤	⑥
52	Setiap individu mencari jalan secara berterusan untuk meningkatkan prestasi mereka sendiri.	①	②	③	④	⑤	⑥
53	Guru berusaha bersungguh – sungguh untuk meningkatkan keberkesanan diri mereka sendiri.	①	②	③	④	⑤	⑥
54	Pemimpin sekolah memberi sokongan padu kepada guru-guru untuk melaksanakan idea-idea mereka.	①	②	③	④	⑤	⑥
55	Guru- guru memberi peluang kepada pelajar- pelajar untuk membuat refleksi tentang pembelajaran mereka.	①	②	③	④	⑤	⑥
56	Gaya kepimpinan pengetua bercirikan “pengagihan kuasa” (<i>delegating power</i>) dan bukan bercirikan “menjalankan kuasa terhadap” (<i>exercising power over</i>).	①	②	③	④	⑤	⑥
57	Kakitangan sekolah bekerja secara aktif untuk sentiasa memperoleh maklumat tentang komuniti setempat.	①	②	③	④	⑤	⑥



BAHAGIAN D : KAJIAN KUALITI SEKOLAH

Arahan :

Soalan ini adalah berkaitan dengan amalan kualiti yang terdapat di sekolah anda.

Terdapat 5 bulatan pilihan jawapan yang telah disediakan di antara soalan-soalan untuk mewakili kecenderungan amalan kualiti yang wujud di sekolah anda, sama ada ianya berpihak kepada soalan di sebelah kiri atau di sebelah kanan atau seimbang iaitu di tengah-tengah.

Anda hanya perlu **HITAMKAN** satu bulatan sahaja bagi setiap soalan untuk mewakili pilihan jawapan anda.

83	Kualiti adalah di luar kawalan kami.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kami semua bertanggungjawab terhadap kualiti.
84	Pentadbir sekolah bertanggungjawab untuk kualiti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Pentadbir sekolah secara peribadi komited kepada kualiti.
85	Setiap warga sekolah disesuaikan dengan sistem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sistem disesuaikan dengan warga sekolah.
86	Penekanan sekolah ini adalah terhadap pengesanan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Penekanan sekolah ini adalah terhadap pencegahan.
87	Nilai dan misi sekolah ini adalah samar-samar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Nilai dan misi sekolah ini adalah jelas dan terperinci.
88	Latihan diperolehi melalui situasi pekerjaan sebenar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Latihan khas adalah satu-satunya cara untuk peningkatan.
89	Terdapat terlalu banyak perubahan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Perubahan adalah proses semula jadi dalam pendidikan.
90	Kami mengajar pelajar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kami memenuhi keperluan pelanggan kami. (Contoh pelanggan: semua warga sekolah, komuniti sekeliling, pihak kerajaan, pihak swasta, pihak politik dan pihak-pihak luar lain yang yang berkepentingan dengan sekolah ini)

91	Kami memberikan maklumat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kami mendengar keperluan pelanggan kami. (Contoh pelanggan: semua warga sekolah, komuniti sekeliling, pihak kerajaan, pihak swasta, pihak politik dan pihak-pihak luar lain yang yang berkepentingan dengan sekolah ini)
92	Penolong kanan mentadbir organisasi tanpa delegasi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Penolong kanan sentiasa mendengar dan berfikir untuk menyelesaikan masalah.
93	Kesilapan tidak dapat dielakkan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Bebas daripada kesilapan adalah sesuatu yang bermutu/standard.
94	Kerja dilakukan secara individu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kerja dilakukan secara berpasukan.
95	Meningkatkan kualiti bermakna mempunyai lebih banyak sumber.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Menjadi terbaik tidak bermakna mempunyai lebih banyak sumber.
96	Kakitangan perlu dikawal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kakitangan perlu diberi kuasa.
97	Sekolah kami adalah sekolah yang terbaik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kami boleh meningkat lagi sekolah kami untuk menjadi lebih baik.

TERIMA KASIH KERANA ANDA TELAH MELENGKAPKAN SOAL SELIDIK INI.

APPENDIX B
SOALAN TEMUBUAL

1. Apakah jawatan cikgu di sekolah ini?
2. Berapa lamakah cikgu telah berkhidmat sebagai pihak pengurusan di sekolah?
3. Nyatakan kekerapan penambahbaikan sekolah yang dilakukan di sekolah ini dalam tempoh setahun?
4. Apakah bentuk-bentuk penambahbaikan sekolah yang telah dilakukan di sekolah ini?
5. Apakah yang menjadi rujukan cikgu semasa melaksanakan penambahbaikan sekolah?
6. Apakah cabaran yang dihadapi oleh cikgu semasa melaksanakan penambahbaikan sekolah?
7. Bagaimanakah cara cikgu menangani cabaran penambahbaikan sekolah tersebut?
8. Cadangkan apa yang perlu dilakukan untuk menjayakan penambahbaikan sekolah.

APPENDIX C

KEBENARAN MENGGUNAKAN INSTRUMEN BUDAYA SEKOLAH



Permission to use School Culture Triage Survey

5 messages

Fuzainah Taahyadin <fuzainahtaahyadin@gmail.com>
To: christopher.wagner@wku.edu

Fri, Feb 3, 2017 at 11:04 PM

Dear Dr Christopher R. Wagner,

I am a student of doctoral program in Malaysia Northern University (Universiti Utara Malaysia). I am interested to identify the level of school culture in Kedah which is one of the state in Malaysia.

I am writing to request permission to use the School Culture Triage Survey and include the data collected for the study School Improvement, School Culture and The Quality of Schools for Secondary Schools in Kedah.

Your written permission and any pertinent information will be greatly appreciated.

Sincerely,

Fuzainah Taahyadin

Wagner, Christopher <christopher.wagner@wku.edu>
To: Fuzainah Taahyadin <fuzainahtaahyadin@gmail.com>

Thu, Feb 9, 2017 at 6:04 AM

Dear Fuzainah Taahyadin,

Thank you for your inquiry regarding the School Culture Triage Survey (SCTS). It would be my honor to give you my permission to use this assessment. Attached to this email please find (1.) The SCTS, (2.) An agreement granting you permission to use the survey. Please sign and return to me., (3.) A SCTS Tally Form to register survey responses, and (4.) An example to use when recording the scores.

If you have any questions, please do not hesitate contacting me.

Kindest regards and best wishes to you for a successful study,

Christopher

Christopher R. Wagner, PHD.
Professor - Educational Administration, Leadership, and Research
GRH 3074 - Western Kentucky University
1906 College Heights Blvd. #41031
Bowling Green, KY 42101

APPENDIX D

KEBENARAN MENGGUNAKAN INSTRUMEN KUALITI SEKOLAH

Re: John West-Burnham: Permission to use The Total Quality Management In School

Inbox

John West-Burnham <jhwb@hotmail.co.uk>

Feb 5, 2017, 3:07 AM

to me

Thank you for contacting me. Please do use and instruments that are helpful.

You are welcome to contact me if I can be of any help.

Every good wish for a successful project

John

On 3 Feb 2017, at 15:40, Ingrid West-Burnham <ingridwestburnham@outlook.com> wrote:

Begin forwarded message:

From: JohnWest-Burnham Website <sjwestburnham@gmail.com>

Date: 3 February 2017 15:23:11 GMT

To: enquiry@johnwest-burnham.co.uk

Subject: John West-Burnham: Permission to use The Total Quality Management In School

Reply-To: Fuzainah Taahyadin <fuzainahaahyadin@gmail.com>

This is an enquiry email via <http://www.johnwest-burnham.co.uk/> from:

Fuzainah Taahyadin <fuzainahaahyadin@gmail.com>

I am a student of doctoral program in Malaysia Northern University (Universiti Utara Malaysia). I am interested to investigate the perceptions of the teachers towards the school's use of a quality management approach in Kedah which is one of the state in Malaysia.

I am writing to request permission to use the School Culture Triage Survey and include the data collected for the study School Improvement, School Culture and The Quality of Schools for Secondary Schools in Kedah.

Your written permission and any pertinent information will be greatly appreciated.

Sincerely,

Fuzainah Taahyadin

Ingrid West-Burnham

BWB (Lincoln) Ltd

ingridwestburnham@outlook.com

John West-Burnham

3 The Walled Garden

Harmston

Lincoln LN5 9WG

07709 343411

jhwb@hotmail.co.uk

johnwestburnham.co.uk

APPENDIX E

KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA



KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA
MINISTRY OF EDUCATION MALAYSIA
BAHAGIAN PERANCANGAN DAN PENYELIDIKAN DASAR PENDIDIKAN
EDUCATIONAL PLANNING AND RESEARCH DIVISION
ARAS 1-4, BLOK E8
KOMPLEKS KERAJAAN PARCEL E
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN
62604 PUTRAJAYA



KEMENTERIAN
PENDIDIKAN
MALAYSIA

Telefon : 03-8884 6500
Faks : 03-8884 6439
Laman Web : www.moe.gov.my

Ruj. Kami : KPM.600-3/2/3 Jld 37 (73)

Tarikh : 23 Februari 2017

Fuzainah binti Taahyadin
K.P.:711018025216

No 22, Batu 17 ½
Jalan Kuala Pai, Bukit Tembaga
06300 Kuala Nerang
Kedah

Tuan,

**KELULUSAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN DI SEKOLAH, INSTITUT PENDIDIKAN
GURU, JABATAN PENDIDIKAN NEGERI DAN BAHAGIAN DI BAWAH KEMENTERIAN
PENDIDIKAN MALAYSIA**

Perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian seperti di bawah telah diluluskan.

**"Penambahbaikan Sekolah, Budaya Sekolah dan Kualiti Sekolah Menengah Dalam Negeri
Kedah"**

3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada kertas cadangan penyelidikan dan instrumen kajian yang dikemukakan oleh tuan kepada Bahagian ini. Walau bagaimanapun kelulusan ini bergantung kepada kebenaran Jabatan Pendidikan Negeri dan Pengetua / Guru Besar yang berkenaan.

4. Surat kelulusan ini sah digunakan bermula dari **01 Mac 2017 hingga 01 Julai 2017**.

5. Tuan juga mesti menyerahkan senaskhah laporan akhir kajian dalam bentuk *hardcopy* bersama salinan *softcopy* berformat Pdf di dalam CD kepada Bahagian ini. Tuan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Bahagian ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media massa.

Sekian untuk makluman dan tindakan tuan selanjutnya. Terima kasih.

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menurut perintah,

(DR. ROSLI BIN ISMAIL)
Ketua Sektor
Sektor Penyelidikan dan Penilaian
b.p. Pengarah
Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan
Kementerian Pendidikan Malaysia

APPENDIX F

KEBENARAN UNTUK MENJALANKAN KAJIAN/SOAL SELIDIK DI JABATAN PENDIDIKAN NEGERI/PEJABAT PENDIDIKAN DAERAH DAN SEKOLAH-SEKOLAH DI NEGERI KEDAH



JABATAN PENDIDIKAN NEGERI KEDAH
KOMPLEKS PENDIDIKAN, JALAN STADIUM
05604 ALOR SETAR
KEDAH DARUL AMAN



Telefon : 04-740 4000
Faks : 04-740 4342
Laman Web : www.jpn.moe.gov.my/jpnkedah

"MUAFAKAT KEDAH"

Ruj Kami : JPK. SPS.UPP 600-1/1/2(17)
Tarikh : 21 Mac 2017

Fuzainah Binti Taahyadin
No. 22, Batu 17 ½, Jalan Kuala Pai
Bukit Tembaga, 06300 Kuala Nerang,
Kedah Darul Aman

Tuan,

**Kebenaran Untuk Menjalankan Kajian/ Soal Selidik di Jabatan Pendidikan Negeri /
Pejabat Pendidikan Daerah dan Sekolah – Sekolah di Negeri Kedah Darul Aman**

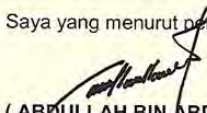
Saya dengan hormatnya diarah merujuk kepada perkara tersebut di atas.

2. Dimaklumkan bahawa permohonan tuan untuk menjalankan kajian yang bertajuk **"Penambahbaikan Sekolah, Budaya Sekolah dan Kualiti Sekolah Menengah Dalam Negeri Kedah"** telah diluluskan.
3. Kelulusan ini adalah berdasarkan kepada apa yang terkandung di dalam cadangan penyelidikan yang tuan kemukakan ke Kementerian Pendidikan Malaysia. Tuan dikehendaki mengemukakan senaskhah laporan akhir kajian setelah selesai kelak dan diingatkan supaya mendapat kebenaran terlebih dahulu daripada Jabatan ini sekiranya sebahagian atau sepenuhnya dapatan kajian tersebut hendak dibentangkan di mana-mana forum, seminar atau diumumkan kepada media.
4. Kebenaran ini adalah tertakluk kepada persetujuan Pengetua sekolah berkenaan dan adalah sah bermula dari 1 Mac 2017 hingga 1 Julai 2017.

Sekian, terima kasih.

" BERKHIDMAT UNTUK NEGARA "
" MUAFAKAT KEDAH "
" PENDIDIKAN CEMERLANG KEDAH TERBILANG "

Saya yang menurut perintah,


(ABDULLAH BIN ABDULL MANAF, bck)
Penolong Pengarah Kanan (Ketua Unit)
Unit Perhubungan dan Pendaftaran
Sektor Pengurusan Sekolah
b.p. Pengarah Pendidikan Negeri Kedah Darul Aman